



AKUNTANSI MANAJEMEN

Penulis:

- Gitta Destalya Adrian Nova
- Rosmita Rasyid
- Adisti Maharani Krisna
- Siti Dewi Kutria Lasmawati
- Efi Tajuroh Afiah
- Dina Amalya Putri
- Ely Windarti Hastuti



AKUNTANSI MANAJEMEN

**Gitta Destalya Adrian Nova
Rosmita Rasyid
Adisti Maharani Krisna
Siti Dewi Kutria Lasmawati
Efi Tajuroh Afiah
Dina Amalya Putri
Ely Windarti Hastuti**



AIKOMEDIA PRESS

AKUNTANSI MANAJEMEN

Penulis :

Gitta Destalya Adrian Nova
Rosmita Rasyid
Adisti Maharani Krisna
Siti Dewi Kutria Lasmawati
Efi Tajuroh Afiah
Dina Amalya Putri
Ely Windarti Hastuti

ISBN : 978-634-7347-19-0

Editor : Ari Yanto, M.Pd.

Penyunting : Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Widyastuti Harianto S.Tr.
Kes

Penerbit : AIKOMEDIA PRESS

Anggota IKAPI No.056/SBA/2024

Redaksi :

Jln. Sungai Lareh No.26, Kel. Lubuk Minturun, Kec. Koto
Tengah, Kota Padang, Sumatera Barat
Website : aikomedia.id
Email : aikomediapress@gmail.com

Cetakan pertama, September 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak
karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin
tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Akuntansi Manajemen dapat diselesaikan. Buku ini membahas tentang Konsep Biaya Dan Manajemen Biaya (*Cost Management*), *Cost-Volume-Profit Analysis* Dan Perencanaan Laba (*Profit Planning*), Perencanaan Laba Multi-*Product Entity*, Analisis Perilaku Biaya, Analisis Pengambilan Keputusan Jangka Pendek - Aspek Pemasaran, Akuntansi Keuangan Daerah, Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Total Quality Management.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, September 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 KONSEP BIAYA DAN MANAJEMEN	
BIAYA (COST MANAGEMENT).....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Konsep Dasar Biaya dalam Akuntansi	
Manajemen	2
1.2.1 Penertian Biaya	2
1.2.2 Jenis dan Klasifikasi Biaya.....	3
1.3 Objek dan Tujuan Manajemen Biaya	5
1.4 Siklus dan Proses Akuntansi Biaya.....	7
1.5 Sistem dan Metode Manajemen Biaya	8
1.6 Peran Manajemen Biaya dalam Pengambilan	
Keputusan.....	11
1.7 Tantangan dan Dinamika Manajemen Biaya	
Modern.....	12
1.8 Contoh Soal Studi Kasus	14
1.9 Rangkuman.....	16
DAFTAR PUSTAKA.....	17
BAB 2 COST-VOLUME-PROFIT ANALYSIS	
DAN PERENCANAAN LABA (PROFIT	
PLANNING)	19
2.1 Pendahuluan.....	19
2.2 <i>Cost-Volume-Profit</i> (CVP).....	21
2.3 <i>Break Even Point</i> (BEP).....	22
2.4 Menggunakan Analisis CVP Dan Bep Untuk	
Memulai Usaha.....	27
DAFTAR PUSTAKA.....	33
BAB 3 PERENCANAAN LABA MULTI-PRODUCT	
ENTITY	35
3.1 Pendahuluan.....	35
3.2 Perencanaan Laba.....	35
3.3 Alat Perencanaan Laba.....	38
3.4 Perencanaan Laba Multi Produk.....	41
DAFTAR PUSTAKA.....	45

BAB 4 ANALISIS PERILAKU BIAYA	47
4.1 Pengertian Biaya	48
4.2 Penggolongan Biaya.....	49
4.3 Analisis Perilaku Biaya.....	54
4.4 Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku.....	55
4.5 Mengapa Perlu Dilakukan Analisis Perilaku Biaya ?.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	60
BAB 5 ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK - ASPEK PEMASARAN	61
5.1 Pendahuluan.....	61
5.1.1 Pengertian keputusan jangka pendek	61
5.1.2 Pentingnya aspek pemasaran dalam keputusan jangka pendek	62
5.1.3 Tujuan dan ruang lingkup pembahasan	62
5.2 Konsep Dasar Keputusan Jangka Pendek	63
5.2.1 Definisi keputusan jangka pendek dalam akuntansi manajemen	63
5.2.2 Karakteristik keputusan jangka pendek	64
5.2.3 Perbedaan keputusan jangka pendek dan jangka panjang.....	64
5.2.4 Peran Informasi Akuntansi Manajemen dalam Keputusan Pemasaran	65
5.2.5 Jenis-Jenis Keputusan Pemasaran Jangka Pendek.....	67
5.2.6 Studi Kasus dan Contoh Aplikasi.....	70
5.2.7 Faktor Non-Kuantitatif dalam Keputusan Pemasaran.....	73
5.2.8 Tantangan dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Pemasaran.....	75
5.2.9 Implikasi Keputusan Pemasaran Jangka Pendek terhadap Keberlanjutan Jangka Panjang	76
5.3 Kesimpulan	77
DAFTAR PUSTAKA.....	80
BAB 6 AKUNTANSI KEUANGAN DAERAH	83
6.1 Pendahuluan.....	83

6.2 Definisi Akuntansi Keuangan Daerah	84
6.3 Prinsip-prinsip Akuntansi Keuangan Daerah.....	84
6.4 Regulasi Akuntansi Keuangan Daerah	86
6.5 Sistem dan Proses Akuntansi Keuangan Daerah	87
6.6 Basis Akuntansi	88
6.7 Siklus Akuntansi Keuangan Daerah.....	90
6.8 Laporan Keuangan Daerah.....	91
6.9 Standar Akuntansi Pemerintah (SAP).....	92
6.10 Bagan Akun Standar (BAS)	93
6.11 Transparansi dan Akuntabilitas.....	94
6.12 Audit dan Pengawasan	95
6.13 Tantangan dan Permasalahan.....	95
6.14 Upaya Peningkatan Kualitas Akuntansi Keuangan Daerah.....	96
6.15 Rangkuman.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99
BAB 7 AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT	101
7.1 Akuntansi Pertanggungjawaban	101
7.1.1 Jenis -jenis Pusat Pertanggungjawaban	101
7.1.2 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban ...	105
7.1.3 Alokasi Biaya	107
7.1.4 Faktor Pengendalian Biaya.....	107
7.2 <i>Total Quality Management</i>	108
7.2.1 Elemen Total Quality Management.....	108
7.2.2 Prinsip-Prinsip Total Quality Management..	109
7.2.3 Manfaat dan Masalah Umum TQM	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112
BIODATA PENULIS	

BAB 1

KONSEP BIAYA DAN MANAJEMEN BIAYA (COST MANAGEMENT)

Oleh Gitta Destalya Adrian Nova

1.1 Pendahuluan

Sebagai komponen penting dari sistem informasi organisasi, akuntansi manajemen memberikan informasi penting kepada manajer mengenai pengeluaran, pendapatan, dan data non-keuangan. Perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang bijaksana semuanya dibantu oleh data ini. Karena manajemen biaya yang efektif tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional tetapi juga keberlanjutan dan daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif, penting untuk memiliki pemahaman yang kuat tentang prinsip-prinsip biaya dan manajemen biaya.

Biaya, sebagaimana didefinisikan oleh Mulyadi (2015), adalah pengorbanan sumber daya keuangan yang telah terjadi atau diperkirakan akan terjadi untuk tujuan organisasi tertentu. Menurut definisi ini, biaya lebih dari sekadar pengeluaran; biaya juga mewakili distribusi sumber daya yang perlu dikelola dengan cermat agar bisnis dapat berjalan lancar. Menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2015), akuntansi manajemen menawarkan data yang relevan untuk pengambilan keputusan di masa mendatang selain pelaporan historis, yang memungkinkan manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan pengeluaran guna mencapai tujuan strategis.

Mengidentifikasi, mengumpulkan, mengalokasikan, dan mengendalikan biaya untuk mencapai kinerja optimal merupakan bagian dari manajemen biaya. Menurut Copeland dan Edwards (2002), akuntansi manajemen berkontribusi pada penyediaan informasi biaya yang tepat waktu dan akurat yang dibutuhkan manajer untuk memahami perilaku biaya,

mengawasi anggaran, dan menilai kinerja sejalan dengan rencana bisnis organisasi.

Selain itu, Savitri (2023) mencatat bahwa kapasitas perusahaan untuk mengelola dan mengendalikan biaya merupakan komponen penting dari keberlanjutannya dalam iklim bisnis yang dinamis dan kompetitif. Dengan mengoptimalkan sumber daya dan berinovasi dalam proses perusahaan, manajemen biaya juga membantu memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Oleh karena itu, akuntansi manajemen berfungsi sebagai sistem informasi strategis yang memfasilitasi pengambilan keputusan yang unggul dan berwawasan ke depan, selain sebagai alat pencatatan.

1.2 Konsep Dasar Biaya dalam Akuntansi Manajemen

1.2.1 Penertian Biaya

Biaya adalah jumlah uang atau setara kas yang dikorbankan untuk membeli barang atau jasa yang diharapkan akan menguntungkan perusahaan, baik saat ini maupun di masa mendatang. Definisi ini menekankan pengorbanan yang harus dilakukan perusahaan dalam hal sumber daya keuangan sebagai bagian dari kegiatan operasionalnya. Biaya ini mencakup semua jenis pengorbanan nilai ekonomi yang diperlukan untuk operasional perusahaan dengan tujuan utama mencapai keuntungan jangka panjang, bukan hanya pengeluaran moneter (Simamora, 2002).

Biaya adalah pengorbanan moneter atas sumber daya yang telah terjadi atau diantisipasi akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu. Sudut pandang ini menekankan aspek waktu dan tujuan pemanfaatan sumber daya, yang penting dalam pengambilan keputusan manajemen. Oleh karena itu, biaya lebih dari sekadar angka akuntansi; biaya merupakan komponen strategis yang perlu dikendalikan untuk menjamin efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Memahami biaya sangat penting untuk mengelola dan mendistribusikan sumber daya yang langka dalam kerangka akuntansi manajemen guna mendapatkan keunggulan kompetitif (Mulyadi, 2016).

Selain itu, Horngren, Datar, dan Rajan (2015) menekankan bahwa gagasan tentang biaya harus dipandang sebagai investasi yang menambah nilai bagi bisnis, alih-alih sekadar beban yang harus ditanggung. Agar manajer dapat membuat rencana manajemen biaya yang tidak hanya menurunkan biaya tetapi juga meningkatkan nilai barang dan jasa, akuntansi manajemen sangat penting dalam menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu.

1.2.2 Jenis dan Klasifikasi Biaya

Karena memungkinkan manajemen untuk memahami perilaku biaya dan bagaimana pengaruhnya terhadap operasi bisnis dalam berbagai situasi, kategorisasi biaya merupakan komponen krusial dalam akuntansi manajemen. Kategorisasi biaya dari beberapa sudut pandang penting adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan Objek Pengeluaran

Mulyadi (2016) menegaskan bahwa beban dikategorikan berdasarkan objek pengeluaran, yaitu jenis sumber daya yang digunakan, termasuk tenaga kerja, bahan bakar, bahan pembantu, bahan baku, dan lain-lain. Pengukuran dan pengelolaan beban per komponen dalam proses operasional dan manufaktur dipermudah dengan kategorisasi ini.

2. Berdasarkan Fungsi Perusahaan

Biaya produksi, yang meliputi bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik; biaya pemasaran, yang meliputi biaya distribusi dan promosi; dan biaya administrasi, yang berkaitan dengan manajemen dan pengawasan umum dalam perusahaan, merupakan tiga kategori utama yang membagi biaya dalam perusahaan manufaktur berdasarkan fungsinya masing-masing dalam proses bisnis (Simamora, 2002). Bagian ini membantu manajer dalam menentukan area termahal dan menyusun rencana manajemen biaya yang spesifik untuk setiap fungsi.

3. Klasifikasi Berdasarkan Perilaku

Untuk tujuan manajemen biaya dan pengambilan keputusan jangka pendek, biaya harus dikategorikan berdasarkan perilakunya terhadap volume aktivitas. Terdapat tiga jenis biaya: biaya semi-variabel atau biaya campuran, yang mencakup komponen tetap dan variabel; biaya variabel, yang bervariasi sesuai tingkat aktivitas; dan biaya tetap, yang tetap sama terlepas dari perubahan volume aktivitas. Analisis titik impas, penganggaran, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan operasional semuanya akan mendapatkan manfaat dari pemahaman tentang perilaku biaya (Horngren dkk., 2015).

4. Berdasarkan Jenis Pengeluaran

Carter (2009) menyatakan bahwa beban dapat dibagi menjadi dua kategori: biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung adalah beban yang memiliki hubungan yang jelas dengan pos biaya tertentu, seperti departemen, proyek, atau produk. Tenaga kerja langsung dan bahan baku langsung adalah dua contohnya. Di sisi lain, biaya tidak langsung termasuk biaya overhead manufaktur seperti energi, sewa, dan pemeliharaan peralatan harus didistribusikan sesuai dengan metodologi tertentu karena tidak dapat dikaitkan secara jelas dengan pos biaya tertentu (Carter, 2009).

5. Berdasarkan Periode Akuntansi

Mulyadi (2016) juga menjelaskan bagaimana beban dikategorikan berdasarkan waktu atau periode akuntansi. Ini mencakup biaya masa depan (biaya yang diprediksi atau diharapkan), yang digunakan untuk perencanaan dan pengambilan keputusan di masa mendatang, dan biaya historis, yaitu pengeluaran yang telah dikeluarkan dan didokumentasikan. Meskipun biaya masa depan penting untuk penganggaran dan peramalan bisnis, informasi biaya historis sangat membantu untuk evaluasi kinerja.

1.3 Objek dan Tujuan Manajemen Biaya

1. Objek Biaya

Fokus utama manajemen biaya adalah pos-pos biaya, yang perlu dipahami bisnis secara holistik. Apa pun yang ingin diketahui manajemen biaya untuk tujuan pengendalian dan pengambilan keputusan merupakan objek biaya, menurut Mulyadi (2016). Layanan, proyek, klien, departemen, aktivitas, dan subunit organisasi yang terlibat dalam proses bisnis merupakan contoh pos biaya yang bukan hanya barang. Tujuan mengidentifikasi pos biaya dengan benar adalah untuk memperoleh informasi biaya yang akurat sehingga manajemen dapat melakukan analisis biaya yang efisien.

Penentuan objek biaya sangat penting karena menentukan metode pengumpulan dan alokasi biaya, menjamin bahwa biaya yang dihitung secara akurat mewakili sumber daya yang dikonsumsi oleh objek tersebut. Misalnya, item biaya biasanya berupa barang jadi di perusahaan manufaktur, tetapi juga dapat berupa jenis layanan atau klien tertentu di perusahaan jasa. Manajemen dapat melakukan pengendalian biaya secara menyeluruh, memeriksa profitabilitas, dan mengidentifikasi operasi yang menghasilkan biaya tinggi tetapi tidak memberikan nilai dengan menentukan item biaya secara tepat.

Perusahaan dapat mengendalikan biaya berdasarkan aktivitas yang memiliki dampak terbesar terhadap total biaya dan kinerja perusahaan dengan memperluas objek biaya untuk memasukkan aktivitas penggerak biaya dalam kerangka kerja Penghitungan Biaya Berbasis Aktivitas (ABC) (Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Metode ini meningkatkan efisiensi operasional dan menawarkan wawasan yang unggul untuk pengambilan keputusan strategis.

2. Tujuan Manajemen Biaya

Tujuan utama manajemen biaya adalah membantu perusahaan mencapai kesuksesan jangka panjang dan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Carter

(2009) menyebutkan beberapa tujuan utama manajemen biaya sebagai berikut:

- a. Menemukan dan Mengukur Setiap Biaya yang Relevan

Tujuan manajemen biaya adalah menentukan semua biaya yang terkait dengan aktivitas dan objek biaya yang dipertimbangkan. Perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja secara objektif, semuanya bergantung pada pengukuran biaya yang akurat.

- b. Menyediakan Data untuk Pengambilan Keputusan, Pengendalian, dan Perencanaan Strategis.

Menyusun anggaran, menyusun rencana bisnis, dan melakukan analisis varians yang semuanya mendukung pengendalian operasional bergantung pada informasi biaya yang tepat waktu dan akurat. Manajer memanfaatkan data biaya untuk merencanakan kapasitas produksi, mengevaluasi kinerja, dan memilih alternatif tindakan terbaik berdasarkan biaya dan manfaat, klaim Mulyadi (2016).

- c. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pemanfaatan Sumber Daya

Organisasi dapat memaksimalkan produktivitas dan meminimalkan pemborosan dengan mengalokasikan sumber daya secara tepat melalui manajemen biaya yang cerdas. Menurut Copeland dan Edwards (2002), manajemen biaya yang efektif membantu mengurangi operasi yang tidak perlu dan meningkatkan alur kerja dari waktu ke waktu.

- d. Meningkatkan Keuntungan Bisnis dengan Mengurangi Beban Non-Nilai Tambah

Tujuan utama manajemen biaya adalah mengurangi beban yang tidak meningkatkan barang atau jasa guna meningkatkan profitabilitas bisnis tanpa mengorbankan keduanya. Mengurangi beban non-produktif menjadi keunggulan bisnis utama dalam lingkungan yang sangat kompetitif (Savitri, 2023).

Secara umum, manajemen biaya berupaya menciptakan kondisi di mana beban proporsional dengan keuntungan yang diperoleh, sehingga membantu pencapaian tujuan operasional dan finansial organisasi.

1.4 Siklus dan Proses Akuntansi Biaya

Siklus akuntansi biaya adalah serangkaian prosedur krusial yang menangani data biaya sejak awal dan mengubahnya menjadi informasi yang dapat digunakan manajemen untuk mengambil keputusan. Untuk memfasilitasi pengendalian dan perencanaan biaya yang efisien, prosedur ini memastikan bahwa semua biaya didokumentasikan, dikategorikan, didistribusikan, diperiksa, dan dinilai secara metodis.

1. Identifikasi dan Penumpukan Biaya

Menemukan setiap aktivitas di perusahaan yang menggunakan sumber daya merupakan tahap pertama dalam siklus akuntansi biaya. Identifikasi ini mencakup pencatatan semua biaya yang terkait dengan operasi tersebut, termasuk tenaga kerja langsung, bahan baku, dan overhead manufaktur. Proses pengumpulan data biaya yang metodis menjamin bahwa semua biaya terdokumentasi secara akurat dan lengkap, yang menjadi dasar bagi tahap-tahap selanjutnya (PPM School, 2024).

2. Pencatatan dan Pengklasifikasian

Setelah identifikasi biaya, setiap transaksi biaya didokumentasikan secara cermat dan metodis dalam sistem akuntansi. Beban kini dikategorikan berdasarkan jenis dan tujuan, termasuk beban overhead, tenaga kerja, dan material. Untuk memudahkan analisis dan pelaporan, kategorisasi biaya juga mencakup pembagian berdasarkan perilaku biaya (biaya tetap dan variabel), sifat biaya (biaya langsung dan tidak langsung), dan fungsi biaya (produksi, pemasaran, dan administrasi). Pengalokasian dan Pembebanan Biaya

3. Pengalokasian dan Pembebanan Biaya

Biaya overhead, yaitu beban yang tidak dapat dikaitkan secara jelas dengan produk atau pos biaya tertentu,

didistribusikan menggunakan basis alokasi yang sesuai, seperti luas lantai produksi atau jam mesin. Sementara itu, objek biaya terkait menanggung beban langsung, seperti tenaga kerja langsung dan bahan baku langsung. Estimasi biaya produk yang akurat dan menghasilkan informasi biaya yang andal bergantung pada alokasi dan alokasi biaya ini.

4. Pelaporan dan Analisis Biaya

Laporan biaya yang komprehensif disusun menggunakan data biaya setelah dialokasikan dan didokumentasikan. Manajemen dapat menggunakan laporan ini sebagai alat untuk memeriksa profitabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Manajemen dapat menilai kinerja operasional dan membuat keputusan strategis terkait perencanaan dan pengendalian biaya di masa mendatang dengan menggunakan analisis biaya.

5. Evaluasi dan Perbaikan

Tahap terakhir dalam siklus akuntansi biaya adalah evaluasi laporan dan hasil analisis biaya. Manajemen menilai apakah biaya telah sesuai dengan anggaran dan standar yang ditetapkan. Berdasarkan hasil evaluasi, perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan dalam manajemen biaya dan menentukan tindakan korektif untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Proses evaluasi ini merupakan bagian dari upaya perbaikan berkelanjutan dalam manajemen biaya.

1.5 Sistem dan Metode Manajemen Biaya

1. Sistem Manajemen Biaya

Kumpulan luas alat, metode, dan proses terintegrasi yang mendukung proses manajemen biaya suatu organisasi disebut sistem manajemen biaya. Desain produk, pembelian, produksi, layanan, pemasaran, dan distribusi hanyalah beberapa sistem fungsional yang terhubung dengan sistem ini; sistem ini tidak beroperasi secara independen. Tujuan utama sistem manajemen biaya adalah untuk meningkatkan perencanaan,

pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis bisnis dengan memberikan informasi yang tepat waktu dan andal.

Sistem manajemen biaya berfungsi sebagai landasan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengungkapkan biaya yang terkait dengan berbagai operasi perusahaan, klaim Mulyadi (2016:45). Agar manajemen dapat mengidentifikasi sumber biaya utama dan mengambil tindakan perbaikan yang cepat, sistem ini juga harus menggambarkan secara tepat hubungan sebab-akibat antara biaya, aktivitas, dan barang.

Lebih lanjut, Simamora (2002:120) menekankan bahwa untuk menjamin arus informasi biaya yang efektif dan memfasilitasi kerja sama antar departemen, sistem manajemen biaya harus dikembangkan secara holistik, yang menghubungkan berbagai elemen perusahaan. Integrasi sistem ini memungkinkan modifikasi biaya sebagai respons terhadap perubahan dalam operasi dan strategi bisnis.

2. Metode Perhitungan Harga Pokok Produksi (*Costing*)

Metode harga pokok produksi (HPP) adalah teknik utama yang digunakan dalam akuntansi manajemen untuk menghitung beban yang terkait dengan pembuatan satu unit produk atau jasa. Terdapat dua pendekatan yang populer:

a. Pendekatan Biaya Lengkap

Dengan pendekatan ini, biaya produk mencakup semua komponen biaya produksi tetap dan variabel. Akibatnya, biaya produk mewakili seluruh jumlah yang dikeluarkan untuk produksinya. Biaya lengkap sangat penting untuk pelaporan keuangan eksternal karena memberikan gambaran komprehensif tentang biaya produksi, meskipun dapat mendistorsi analisis biaya untuk pengambilan keputusan manajerial, sebagaimana dijelaskan Horngren, Datar, dan Rajan (2015:80).

b. Metode Penghitungan Biaya Variabel

Dalam menghitung biaya suatu produk, penghitungan biaya variabel, berbeda dengan

penghitungan biaya penuh, hanya memperhitungkan biaya variabel langsung yang terkait dengan produksi. Biaya tetap dibebankan langsung pada periode terjadinya dan dianggap sebagai biaya periode. Pendekatan ini memberikan manajer alat yang lebih efektif untuk pengambilan keputusan jangka pendek dan analisis kontribusi. Menurut Horngren dkk. (2015:85), penghitungan biaya variabel memungkinkan manajemen untuk menganalisis profitabilitas produk secara dinamis dan berkonsentrasi pada biaya jangka pendek yang terkendali.

3. Teknik Pengendalian Biaya

Komponen kunci manajemen biaya adalah pengendalian biaya, yang memastikan pengeluaran bisnis tetap sesuai anggaran dan memberikan dukungan terbaik untuk mencapai tujuan. Beberapa metode utama pengendalian biaya antara lain:

a. Membuat anggaran

Anggaran, menurut Mulyadi (2016:210), adalah rencana keuangan yang dibuat untuk periode waktu mendatang yang berfungsi sebagai tolok ukur pengendalian kinerja biaya. Menetapkan batasan pengeluaran dan mendorong manajer untuk mencapai tujuan biaya yang praktis dan efektif adalah dua manfaat penganggaran.

b. Analisis Varians

Analisis varians adalah metode untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang direncanakan (standar), menurut Carter (2009:150). Manajemen dapat mengidentifikasi penyebab masalah, menerapkan solusi, dan meningkatkan efektivitas biaya dengan memahami variasi yang muncul, baik positif maupun negatif.

c. Akuntansi Akuntabilitas

Menurut Mulyadi (2016:180), metode ini menetapkan akuntabilitas biaya kepada departemen atau unit tertentu sehingga kinerja biaya dapat dilacak

dan diukur secara tepat. Strategi ini mendorong partisipasi manajerial dalam pengurangan dan tanggung jawab biaya.

- d. ABC adalah singkatan dari activity-based costing (penghitungan biaya berbasis aktivitas).

Hongren dkk. (2015:210) dan Simamora (2002:145) menyatakan bahwa ABC adalah teknik penghitungan biaya yang menghubungkan beban dengan tindakan yang menghasilkannya. Dibandingkan dengan pendekatan sebelumnya, pendekatan ini lebih tepat dalam menetapkan beban tidak langsung dan overhead serta membantu mendeteksi operasi yang boros dan tidak bernilai tambah.

1.6 Peran Manajemen Biaya dalam Pengambilan Keputusan

Melalui penyediaan analisis biaya-manfaat yang relevan dan data kuantitatif, manajemen biaya memainkan peran krusial dalam membantu manajer membuat pilihan bisnis yang lebih tepat dan tepat sasaran. Pengambilan keputusan strategis dan operasional dimungkinkan oleh informasi biaya yang cepat dan akurat, yang membantu bisnis menjadi lebih efisien, menguntungkan, dan kompetitif.

1. Menentukan Harga Kompetitif untuk Penjualan

Manajer dapat menetapkan harga jual yang tepat dan kompetitif untuk barang atau jasa di pasar dengan menggunakan data biaya yang menyeluruh dan tepat. Penetapan harga yang mempertimbangkan daya saing dibandingkan barang serupa dan margin keuntungan yang realistis dimungkinkan oleh informasi tentang biaya produksi, biaya overhead, dan biaya variabel.

2. Memilih Produk yang Akan Dilanjutkan atau Diproduksi

Melalui identifikasi biaya manufaktur dan penjualan yang relevan, manajemen biaya membantu dalam evaluasi profitabilitas setiap produk. Meskipun item bernilai tambah dapat diprioritaskan, item yang tidak menghasilkan

pendapatan yang cukup dapat ditinggalkan untuk mencegah pemborosan sumber daya (Mulyadi, 2016).

3. Membandingkan dan Memilih Opsi Investasi yang Paling Efektif

Manajemen biaya memberikan informasi tentang kelebihan dan kekurangan setiap opsi investasi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan investasi. Manajer dapat memilih aset yang menawarkan nilai ekonomi tertinggi dan risiko yang terkendali dengan menggunakan analisis biaya yang relevan dan imbal hasil yang diprediksi (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

1.7 Tantangan dan Dinamika Manajemen Biaya Modern

1. Teknologi dan Kompleksitas Bisnis

Di era digital saat ini, teknologi informasi dan komunikasi berkembang pesat dan menimbulkan tantangan serius bagi sistem manajemen keuangan organisasi. Menurut Boyke, dalam bukunya *Manajemen di Era Digital: Perspektif Inovasi Keuangan dan UMKM* (2024), digitalisasi telah mengubah praktik manajemen organisasi secara fundamental, terutama di bidang manajemen biaya. Organisasi harus mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis mereka, termasuk produksi, pemasaran digital, dan layanan pelanggan, agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah dengan cepat.

Transformasi digital menawarkan berbagai keuntungan, termasuk akurasi data keuangan yang lebih baik, efisiensi operasional yang lebih tinggi melalui otomatisasi proses, dan ketersediaan informasi real-time yang krusial untuk pengambilan keputusan yang cepat. Kebutuhan untuk mengadaptasi sistem dan sumber daya manusia, pentingnya keamanan data, dan kompleksitas manajemen biaya yang ditimbulkan oleh perpindahan dari pola aktivitas dan konsumsi sumber daya tradisional ke platform digital merupakan beberapa bahaya dan kesulitan yang ditimbulkannya (Purnomo, 2024).

Selain itu, Ade Elza Surachman (2024) dalam bukunya "Manajemen Keuangan di Era Digital" menekankan bahwa pengendalian pengeluaran akibat penggunaan teknologi baru seperti komputasi awan, data besar, kecerdasan buatan (AI), dan pembelajaran mesin merupakan perhatian utama dalam manajemen biaya. Manajemen biaya harus menjadi lebih fleksibel dan proaktif sebagai dampak dari teknologi-teknologi ini, yang membuat proses biaya menjadi lebih rumit sekaligus memberikan potensi untuk analisis biaya dan proyeksi biaya masa depan yang lebih akurat.

2. Manajemen Biaya Kontemporer

Mengadopsi strategi manajemen biaya canggih yang tidak hanya menekankan pengendalian biaya secara defensif tetapi juga meningkatkan nilai tambah melalui inovasi dan pembelajaran berkelanjutan merupakan kendala signifikan lainnya, klaim Mulyadi (2016) dan Simamora (2002). Mencapai efektivitas biaya sekaligus mempertahankan kualitas barang dan jasa membutuhkan penggunaan strategi seperti pembandingan (*benchmarking*), manajemen mutu terpadu (TQM), dan perbaikan berkelanjutan.

- a. Dengan membandingkan kinerja biaya mereka dengan pesaing yang menerapkan praktik terbaik, bisnis dapat menggunakan pembandingan untuk mengadopsi dan memodifikasi praktik terbaik bagi manajemen biaya mereka sendiri, sehingga meningkatkan produktivitas dan daya saing (Savitri, 2023).
- b. Tujuan manajemen mutu terpadu (TQM) adalah mengurangi biaya yang terkait dengan pemborosan, perbaikan yang tidak perlu, dan kegagalan produk dengan mengintegrasikan pengendalian mutu di seluruh operasional perusahaan (Mulyadi, 2016). Strategi ini sekaligus meningkatkan nilai dan kepuasan konsumen sekaligus menurunkan biaya.
- c. Organisasi harus selalu mencari metode inovatif untuk mengurangi biaya produksi dan proses bisnis, menyingkirkan aktivitas yang tidak bernilai tambah,

dan bereaksi cepat dan efisien terhadap perubahan lingkungan bisnis agar dapat mempraktikkan perbaikan berkelanjutan (Simamora, 2002).

Metode manajemen biaya modern yang dikombinasikan dengan teknologi digital memerlukan sistem manajemen biaya yang terhubung dengan data perusahaan lainnya untuk membantu pengambilan keputusan strategis dengan menawarkan data yang cepat dan akurat serta analitik yang komprehensif (Horngren dkk., 2015).

1.8 Contoh Soal Studi Kasus

1. Studi kasus pertama melibatkan PT. Sejahtera, sebuah bisnis manufaktur yang memproduksi meja kayu keras. Informasi berikut dicatat oleh bisnis tersebut pada bulan Juli 2025:

Bahan yang digunakan secara langsung : Rp. 12.000.000
Pekerjaan yang dilakukan secara langsung : Rp. 8.000.000
Biaya overhead pabrik (sewa, listrik, dan perawatan mesin): Rp. 6.000.000
Biaya pemasaran : Rp. 2.500.000
Biaya administrasi : Rp. 3.500.000
500 meja diproduksi pada bulan Juli.

Pertanyaan:

- a. Berapa total biaya produksi per unit?
- b. Termasuk biaya apa saja yang disebut overhead pabrik?
- c. Jika harga jual per unit meja Rp.70.000, hitunglah laba kotor yang diperoleh PT. Sejahtera bulan Juli 2025.

Jawaban:

Total biaya produksi terdiri dari:

Bahan baku langsung : Rp.12.000.000

Tenaga kerja langsung: Rp.8.000.000

Overhead pabrik : Rp.6.000.000

Total biaya produksi=Bahan baku langsung+Tenaga kerja langsung+Overhead pabrik

Total biaya produksi = Rp. 12.000.000 + Rp. 8.000.000 + Rp. 6.000.000 = Rp. 26.000.000

Biaya produksi per unit = Total biaya produksi / Jumlah unit
= Rp. 26.000.000 / 500

= Rp. 52.000 per unit

Overhead pabrik meliputi biaya tidak langsung yang tidak dapat langsung diatribusikan ke produk tertentu, seperti listrik pabrik, sewa gedung produksi, dan perawatan mesin. Laba kotor dihitung dari:

Pendapatan penjualan = 500 unit x Rp. 70.000 = Rp. 35.000.000

Harga pokok penjualan (HPP) = Rp. 26.000.000

Laba kotor = Pendapatan - HPP

= Rp. 35.000.000 – Rp. 26.000.000

= Rp. B9.000.000

2. Studi Kasus 2: Pengelolaan Biaya di Era Digital — PT. Digital Kreatif

PT. Digital Kreatif menggunakan layanan cloud computing untuk operasional bisnisnya. Pada tahun 2025, perusahaan mencatat biaya sebagai berikut:

- a. Biaya langganan cloud computing tetap: Rp. 15.000.000 per bulan
- b. Biaya penggunaan tambahan pay-per-use: Rp. 5.000 per jam server, rata-rata 400 jam per bulan
- c. Biaya pelatihan staf IT baru: Rp. 10.000.000 (satu kali dalam tahun berjalan)

Pertanyaan:

- a. Klasifikasikan biaya cloud computing tersebut menjadi biaya tetap, variabel, atau tidak rutin.
- b. Bagaimana pengaruh klasifikasi biaya tersebut terhadap perencanaan anggaran PT. Digital Kreatif?
- c. Sebutkan keuntungan penerapan teknologi digital dalam manajemen biaya perusahaan!

Jawaban:

- a. Biaya langganan Rp. 15.000.000 per bulan termasuk biaya tetap karena jumlahnya tidak berubah setiap bulan.

- b. Biaya penggunaan tambahan Rp. 5.000 per jam server adalah biaya variabel karena jumlahnya berubah sesuai jam penggunaan.
- c. Biaya pelatihan Rp. 10.000.000 adalah biaya tidak rutin (*one-time cost*) yang hanya muncul sekali dan harus diperhitungkan khusus di anggaran tahunan.
- d. Dengan mengetahui klasifikasi biaya, perusahaan dapat menganggarkan biaya tetap secara pasti, sementara biaya variabel harus diperkirakan berdasarkan penggunaan aktual yang bisa berubah-ubah. Biaya tidak rutin harus direncanakan terpisah supaya tidak mengganggu operasi bulanan.
- e. Keuntungan teknologi digital dalam manajemen biaya meliputi fleksibilitas penyesuaian biaya sesuai kebutuhan, efisiensi penggunaan sumber daya, peningkatan akurasi dan kecepatan data biaya, serta mengurangi kebutuhan investasi besar pada infrastruktur fisik.

1.9 Rangkuman

Pilar utama kesuksesan jangka panjang suatu organisasi di pasar global adalah penerapan konsep biaya yang tepat dan manajemen biaya yang efisien (Mulyadi, 2016). Sistem manajemen biaya terintegrasi memberikan data yang akurat dan relevan bagi manajemen untuk mengatur, mengelola, dan menilai operasional perusahaan, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan yang kompetitif dan efektif (Simamora, 2002).

Dengan pendekatan yang adaptif terhadap strategi perusahaan dan kemajuan teknologi, manajemen biaya memfasilitasi efisiensi sumber daya dan peningkatan laba jangka panjang (Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Mempertahankan keunggulan kompetitif juga membutuhkan budaya inovasi dan pengendalian biaya yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi. (2015). Akuntansi Biaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson Education.
- Copeland, R. M., & Edwards, P. E. (2002). Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Perkasa.
- Savitri, E. (2023). Akuntansi Manajemen. UIN Suska Press.
- Simamora, H. (2002). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). Akuntansi Biaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson Education.
- Carter, R. (2009). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Purnomo, B. R., dkk. (2024). Manajemen di Era Digital: Perspektif Keuangan-Inovasi dan UMKM. Yogyakarta: UGM Press.
- Surachman, A. E. (2024). Manajemen Keuangan di Era Digital. Jakarta: Salemba Media

BAB 2

COST-VOLUME-PROFIT ANALYSIS DAN PERENCANAAN LABA (PROFIT PLANNING)

Oleh Rosmita Rasyid

2.1 Pendahuluan

"Keputusan bisnis yang baik tidak hanya berdasarkan insting, tetapi juga angka-angka yang jelas dan logis." Oleh Peter Drucker, pakar manajemen

Setiap individu maupun perusahaan pasti ingin mencapai kesuksesan dalam kehidupannya terutama dalam bidang ekonomi. Berbagai upaya dilakukan untuk mencapai kesuksesan tersebut. Salah satu Upaya yang dilakukan adalah untuk mencapai kemandirian dalam bidang ekonomi.

Dalam situasi ekonomi yang penuh ketidakpastian, pemutusan hubungan kerja (PHK) menjadi kenyataan pahit yang dihadapi banyak individu. Namun, kondisi ini juga dapat menjadi titik balik untuk memulai langkah baru, seperti membangun usaha sendiri. Demikian pula, bagi mereka yang masih bekerja namun merasa penghasilan belum mencukupi, berwirausaha menjadi pilihan strategis untuk menambah pendapatan. Akan tetapi, memulai usaha bukan hanya soal ide dan semangat, tetapi juga membutuhkan perencanaan keuangan yang matang agar usaha tidak berhenti di tengah jalan.

Membangun usaha setelah PHK atau untuk menambah penghasilan bisa menjadi jalan keluar yang menjanjikan. Namun, jangan hanya bermodal semangat dan intuisi. Pelaku usaha pemula perlu membuat keputusan yang lebih rasional dan terukur sejak awal. Ini menjadi bekal penting untuk bertahan, berkembang, bahkan berinovasi di tengah tantangan.

Dalam dunia usaha, terutama bagi pelaku usaha kecil dan pemula, pemahaman terhadap kondisi keuangan menjadi fondasi utama dalam pengambilan keputusan. Tidak cukup hanya memiliki produk yang baik atau strategi pemasaran yang menarik, namun pelaku usaha juga harus mampu menghitung dan memprediksi sejauh mana usahanya dapat bertahan dan menghasilkan keuntungan. Di sinilah peran penting analisis keuangan dasar seperti *Cost-Volume-Profit* (CVP) dan *Break-Even Point* (BEP).

Analisis CVP memberikan gambaran mengenai hubungan antara biaya operasional, volume penjualan, dan laba yang dihasilkan. Dengan analisis ini, pelaku usaha dapat memperkirakan bagaimana perubahan jumlah produk yang dijual atau perubahan harga jual dapat memengaruhi tingkat keuntungan. Sementara itu, analisis BEP membantu menentukan titik impas, yaitu saat total pendapatan sama dengan total biaya, yang berarti usaha tidak mengalami kerugian maupun keuntungan.

Penerapan kedua analisis ini sangat krusial, terutama pada tahap perencanaan dan pengembangan awal usaha. Dengan memahami kapan usaha akan mulai menghasilkan laba, pelaku usaha dapat membuat strategi penjualan dan pengelolaan biaya yang lebih efektif dan realistis. Oleh karena itu, CVP dan BEP bukan sekadar alat bantu hitung, melainkan juga sebagai panduan dalam pengambilan keputusan strategis yang berbasis data, bukan hanya intuisi.

Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) dan *Break-Even Point* (BEP) merupakan salah satu pendekatan penting dalam perencanaan usaha. Kedua analisis ini membantu calon wirausahawan memahami keterkaitan antara biaya, volume penjualan, dan laba, serta menentukan pada titik mana usaha akan mulai menghasilkan keuntungan. Dengan menggunakan analisis ini, pelaku usaha dapat membuat keputusan yang lebih rasional, seperti menentukan harga jual, target penjualan, hingga strategi efisiensi biaya.

Pemahaman terhadap CVP dan BEP bukan hanya penting bagi perusahaan besar, tetapi juga penting bagi pelaku usaha kecil dan pemula. Modal terbatas dan risiko tinggi

menjadikan kemampuan menghitung potensi untung-rugi sebagai penentu utama kelangsungan usaha di tahap awal. Analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana perubahan dalam biaya (baik tetap maupun variabel), volume penjualan, dan harga jual produk dapat mempengaruhi profitabilitas suatu perusahaan.

2.2 Cost-Volume-Profit (CVP)

Cost-Volume-Profit (CVP) analysis atau analisis biaya–volume–laba merupakan salah satu alat penting dalam dunia manajemen keuangan dan akuntansi manajerial yang digunakan untuk membantu pengambilan keputusan strategis. Melalui pendekatan CVP, manajer dapat merencanakan kegiatan operasional secara lebih efektif, terutama dalam menentukan target penjualan, menetapkan harga jual, serta merancang strategi efisiensi biaya.

CVP analysis menggambarkan hubungan timbal balik antara tiga komponen utama: biaya, volume, dan laba. Dengan mengetahui interaksi dari ketiga unsur ini, perusahaan dapat menghitung berapa unit produk yang harus dijual agar mencapai titik impas (*break even*), mengevaluasi pengaruh perubahan harga jual terhadap laba, serta menganalisis dampak dari penurunan atau peningkatan biaya tetap terhadap kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, CVP menjadi alat perencanaan yang sangat berguna dalam menyusun strategi penjualan dan produksi jangka pendek maupun menengah.

Salah satu konsep inti dalam CVP analysis adalah *Break Even Point* (BEP) atau titik impas. BEP adalah kondisi ketika total pendapatan yang diperoleh sama dengan total biaya yang dikeluarkan, sehingga perusahaan tidak mengalami keuntungan maupun kerugian (laba nol). BEP memberikan gambaran minimum volume penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Dengan mengetahui BEP, manajemen dapat lebih sigap dalam merespons perubahan pasar, menyesuaikan struktur biaya, dan menetapkan target yang realistis.

Lebih dari sekadar perhitungan numerik, CVP analysis berfungsi sebagai alat bantu perencanaan manajerial (*managerial planning tool*) yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data. Misalnya, dalam situasi persaingan pasar yang ketat, manajemen dapat menggunakan analisis CVP untuk mengevaluasi kelayakan strategi diskon harga, diversifikasi produk, atau penghematan biaya operasional. Dalam konteks ini, CVP memberikan panduan yang rasional dan terukur, serta membantu perusahaan untuk mengantisipasi risiko dan meningkatkan efisiensi operasional.

CVP analysis juga memainkan peran penting dalam analisis sensitivitas. Analisis ini memungkinkan perusahaan untuk menguji bagaimana perubahan dalam variabel-variabel utama—seperti harga jual, biaya tetap, atau biaya variabel—akan memengaruhi profitabilitas. Misalnya, apabila harga bahan baku naik secara tiba-tiba, manajemen dapat menggunakan model CVP untuk menghitung berapa kenaikan harga jual yang diperlukan agar margin kontribusi tetap terjaga. Dengan demikian, perusahaan dapat mengambil tindakan preventif sebelum dampak negatif terjadi secara signifikan.

Penerapan CVP analysis tidak terbatas pada perusahaan manufaktur saja. Bisnis jasa, ritel, dan bahkan organisasi nirlaba juga dapat menggunakan pendekatan ini untuk menilai efisiensi operasional dan merancang strategi pendanaan yang tepat. Misalnya, dalam organisasi nirlaba, analisis ini dapat digunakan untuk menentukan jumlah donasi atau kontribusi yang dibutuhkan agar program sosial tetap berjalan tanpa mengalami defisit keuangan.

Dengan memahami konsep CVP secara menyeluruh, pelaku bisnis dapat merancang strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar. Oleh karena itu, pemahaman terhadap analisis ini tidak hanya penting bagi manajer keuangan, tetapi juga bagi seluruh pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis.

2.3 Break Even Point (BEP)

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa BEP merupakan salah satu konsep inti dalam analisis CVP. *Break*

Even Point (BEP), atau dalam bahasa Indonesia disebut titik impas atau titik pulang pokok, adalah suatu kondisi di mana total pendapatan (*revenue*) suatu perusahaan sama dengan total biaya (*total cost*). Dengan kata lain, pada titik ini perusahaan tidak mengalami keuntungan (*profit*) maupun kerugian (*loss*). BEP menjadi alat analisis yang penting dalam perencanaan keuangan dan pengambilan keputusan, karena membantu manajemen memahami seberapa banyak produk yang harus dijual agar perusahaan tidak merugi.

Konsep BEP sangat penting dalam dunia bisnis karena memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa besar volume penjualan yang harus dicapai agar suatu usaha tidak mengalami kerugian. BEP bukan hanya sekadar angka atau rumus matematis, melainkan merupakan alat strategis yang dapat membantu manajemen dalam merencanakan aktivitas operasional, menentukan harga jual, mengelola biaya, serta membuat keputusan investasi dan ekspansi usaha. Dengan mengetahui titik impas, perusahaan dapat merancang strategi penjualan dan produksi yang realistis dan sesuai dengan kapasitas serta kondisi pasar.

Sebelum masuk ke dalam konsep BEP, sebaiknya kita terlebih dahulu membahas sepintas mengenai biaya dan perilakunya. Biaya berdasarkan perilakunya terbagi atas biaya variable, biaya tetap dan biaya semi variabel.

Biaya variabel adalah biaya yang berubah sebanding dengan volume produksi atau aktivitas perusahaan. Artinya, semakin besar volume produksi, semakin besar pula biaya variabel yang dikeluarkan, dan sebaliknya. Contoh biaya variable adalah bahan baku, upah tenaga kerja langsung.

Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi atau penjualan berubah dalam jangka waktu tertentu. Biaya ini tetap harus dibayar, terlepas dari apakah perusahaan memproduksi atau tidak. Contoh biaya tetap adalah gaji manajemen, sewa gedung pabrik.

Biaya semivariabel adalah biaya yang memiliki komponen tetap dan variabel. Artinya, sebagian dari biaya tersebut tetap dibayar tanpa memandang aktivitas, dan sebagian lainnya berubah tergantung volume produksi atau

aktivitas. Contoh biaya semi variable adalah biaya listrik. Untuk keperluan menghitung BEP, maka biaya semi variable harus dipisahkan menjadi unsur tetap dan unsur variable.

Secara konseptual, BEP menjawab pertanyaan berikut: "*Berapa unit yang harus saya jual agar tidak rugi?*" atau "*Berapa besar penjualan yang harus dicapai agar semua biaya tertutupi?*"

1. Rumus Dasar Break Even Point

Perhitungan BEP dapat dikembangkan dari rumus dasar *Operating Income* (OI), yaitu:

$$\text{Operating Income (OI)} = \text{Revenue} - \text{Variable Expense} - \text{Fixed Expense}$$

Pada saat perusahaan berada pada titik impas, laba operasional (*Operating Income*) sama dengan nol. Maka, rumus tersebut dapat dimodifikasi menjadi:

$$0 = (P \times Q) - (VC \times Q) - FC$$

Di mana:

- P = Harga jual per unit (*Price*)
- Q = Jumlah unit yang terjual (*Quantity*)
- VC = Biaya variabel per unit (*Variable Cost/unit*)
- FC = Biaya tetap (*Fixed Expense*)

Dengan menyusun ulang persamaan tersebut untuk mencari jumlah unit yang harus dijual agar BEP tercapai, diperoleh:

$$\text{BEP in unit} = \frac{\text{Fixed Expense}}{\text{Price} - \text{Variable Cost per unit}} = \frac{\text{Fixed Expense}}{\text{Unit Contribution Margin}}$$

2. Konsep Contribution Margin

Selain *Break Even Point*, CVP analysis juga mencakup konsep penting lainnya seperti *contribution margin* atau margin kontribusi. Margin kontribusi adalah selisih antara pendapatan penjualan dan biaya variabel. Nilai ini mencerminkan seberapa besar pendapatan yang tersedia untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba. Dengan mengetahui margin kontribusi per unit, perusahaan dapat dengan mudah menghitung seberapa banyak produk yang perlu dijual untuk mencapai laba

tertentu, atau untuk memahami seberapa sensitif laba terhadap perubahan volume penjualan.

Contribution Margin (CM) dengan kata lain merupakan selisih antara harga jual per unit dengan biaya variabel per unit. CM menunjukkan kontribusi setiap unit produk terhadap penutupan biaya tetap dan pada akhirnya terhadap laba perusahaan.

Unit Contribution Margin = Price – Variable Cost per unit

Bila ingin menghitung BEP dalam bentuk penjualan (rupiah), digunakan Contribution Margin Ratio (CM Ratio), yaitu rasio antara CM dengan harga jual:

CM Ratio = Contribution Margin / Price

Maka

BEP in sales = Fixed Expense / CM Ratio

Contoh

Misalkan sebuah perusahaan memproduksi dan menjual suatu produk dengan informasi berikut:

- Harga jual per unit = Rp100.000
- Biaya variabel per unit = Rp60.000
- Biaya tetap = Rp400.000.000

Maka

- Unit CM = Rp100.000 – Rp60.000 = Rp40.000
- BEP in unit = Rp400.000.000 / Rp40.000 = 10.000 unit
- CM Ratio = Rp40.000 / Rp100.000 = 0,4 (40%)
- BEP in sales = Rp400.000.000 / 0,4 = Rp1.000.000.000

Artinya, perusahaan harus menjual 10.000 unit produk atau mencapai penjualan sebesar Rp1.000.000.000 untuk mencapai titik impas. Bagaimana bila terjadi perubahan biaya atau harga jual, inilah yang akan kita bahas selanjutnya.

3. Perencanaan Laba dengan BEP

BEP juga dapat dimanfaatkan untuk merencanakan target laba. Jika perusahaan ingin memperoleh laba tertentu (misalnya laba operasional atau *Operating Income*), maka

target penjualan dapat dihitung dengan menambahkan target laba ke dalam perhitungan BEP:

$$\text{Target Sales Revenue} = \frac{\text{Fixed Expense} + \text{Operating Income}}{\text{CM Ratio}}$$

Jika perusahaan menargetkan laba sebesar Rp100.000.000, maka:

- Target Sales Revenue = (Rp400.000.000 + Rp100.000.000) / 0,4 = Rp1.250.000.000

Untuk mengetahui berapa unit yang mau dijual, maka kita membagi Rp 1.250.000.000 dengan harga jual Rp 100.000 yakni sebanyak 12.500 unit yang harus dijual atau dengan menggunakan target unit penjualan dapat dihitung dengan menambahkan target laba operasi ke dalam perhitungan BEP unit

$$\begin{aligned}\text{Target Sales unit} &= \frac{\text{Fixed Expense} + \text{Operating Income}}{\text{Unit Contribution Margin}} \\ &= \frac{400.000.000 + 100.000.000}{40.000}\end{aligned}$$

$$\text{Target Sales unit} = 12.500 \text{ unit}$$

4. Perubahan Biaya dan atau Harga Jual

Apabila terjadi perubahan dalam variable CVP bagaimana pengaruhnya terhadap BEP, misalkan:

- a. Harga jual per unit turun 10%
- b. Biaya variable per unit naik 20%
- c. Biaya tetap naik menjadi Rp 500.000.000

Mari kita analisis satu per satu

a. Penurunan Harga Jual

Misalnya harga jual turun 10% dari Rp 100.000 menjadi Rp 90.000. Hal ini akan menurunkan margin kontribusi menjadi 90.000 – 60.000, atau menjadi sebesar Rp 30.000, sehingga
BEP baru = 400.000.000/30.000 = 13.333 unit

Interpretasi:

Penurunan harga jual menyebabkan margin kontribusi per unit berkurang, sehingga BEP meningkat dari 10.000 unit menjadi 13.333 unit. Perusahaan harus menjual lebih banyak produk untuk menutup biaya tetap.

b. Kenaikan Biaya Variabel per Unit

Misalnya biaya variabel naik 20% atau naik sebesar Rp 12.000 menjadi Rp 72.000 per unit. Hal ini akan menurunkan margin kontribusi menjadi 100.000 – 72.000, atau menjadi sebesar Rp 28.000, sehingga BEP baru = $400.000.000 / 28.000 = 14.286$ unit

Interpretasi:

Kenaikan biaya variabel juga menurunkan margin kontribusi dan menaikkan BEP menjadi 14.286 unit. Sama seperti kasus penurunan harga jual, perusahaan harus meningkatkan volume penjualan untuk mencapai BEP.

c. Kenaikan Biaya Tetap

Misalnya biaya tetap naik Rp 100.000.000 menjadi Rp 500.000.000.

BEP baru = $500.000.000 / 40.000 = 12.500$ unit

Interpretasi:

Kenaikan biaya tetap meningkatkan total biaya yang harus ditutup. Akibatnya BEP naik dari 10.000 unit menjadi 12.500 unit. Sama seperti kasus penurunan harga jual, kenaikan biaya variabel per unit, perusahaan harus meningkatkan volume penjualan untuk mencapai BEP.

2.4 Menggunakan Analisis CVP Dan Bep Untuk Memulai Usaha

1. Memahami Konsep CVP dan BEP

Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) adalah alat manajerial yang membantu pemilik usaha memahami hubungan antara biaya tetap (*fixed cost*), biaya variabel (*variable cost*), volume penjualan, dan laba. Sementara itu, *Break-Even Point* (BEP) adalah titik di mana total pendapatan

sama dengan total biaya, sehingga belum menghasilkan laba, tapi juga tidak rugi.

Analisis ini sangat berguna saat seseorang ingin memulai usaha—khususnya setelah kehilangan pekerjaan—karena membantu menghitung dengan jelas: “Berapa unit produk atau jasa yang harus saya jual agar balik modal?”

2. Mengapa Analisis CVP/BEP Penting untuk Wirausaha Pemula

Bagi korban PHK, modal biasanya terbatas. Kesalahan dalam perhitungan harga jual, biaya produksi, atau target penjualan bisa berakibat fatal. Analisis CVP/BEP bermanfaat untuk:

- Menjadi alat bantu untuk mengukur kelayakan usaha sebelum benar-benar dimulai.
- Membantu menetapkan harga jual yang realistis.
- Menentukan volume penjualan minimal agar tidak rugi.

3. Cara Menerapkan Analisis CVP/BEP Bagi Calon Wirausahawan

Untuk memanfaatkan analisis ini, langkah-langkah berikut bisa diterapkan oleh calon wirausahawan:

- Identifikasi biaya tetap: sewa, listrik, alat produksi.
- Hitung biaya variabel per unit: bahan baku, kemasan, distribusi.
- Tentukan harga jual berdasarkan riset pasar dan daya beli target konsumen.
- Gunakan rumus BEP untuk menghitung volume minimal.
- Simulasikan beberapa skenario (misalnya: naiknya bahan baku, diskon, atau strategi promosi).

Contoh Kasus 1: Usaha Makanan Ringan

Enny seorang mantan karyawan ingin memulai usaha keripik pisang rumahan. Data operasi sebagai berikut:

Komponen	Nilai
Biaya tetap per bulan	Rp 2.000.000
Biaya variabel per bungkus	Rp 5.000
Harga jual per bungkus	Rp 10.000

Berapa bungkus keripik pisang yang harus dijual Enny agar mencapai BEP?

- a. **BEP (unit) = Biaya Tetap / (Harga Jual – Biaya Variabel)**
- b. $BEP = \text{Rp}2.000.000 / (\text{Rp}10.000 - \text{Rp}5.000) = 2.000.000 / 5.000 = 400$ bungkus

Artinya, Enny harus menjual minimal **400 bungkus keripik** dalam sebulan agar tidak rugi. Jika Enny dapat menjual lebih dari itu, maka setiap bungkus setelah ke-400 akan menjadi **laba bersih sebesar Rp 5.000 per bungkus**.

Contoh Kasus 2: Usaha Minuman Ringan

Bapak Arel baru saja resign dari kantornya berniat untuk membuka sebuah coffee shop di daerah dekat tempat tinggalnya. Target pasarnya adalah mahasiswa dan pekerja kantor. Target harga jual minuman kopi Rp 15.000 per cup. Perkiraan biaya tetap bulanan sebagai berikut:

Komponen	Nilai
Sewa tempat	Rp 3.000.000
Listrik dan air	Rp 500.000
Gaji pegawai 2 orang	@ 2.500.000
Penyusutan peralatan kopi	Rp 500.000
WIFI	Rp 200.000
Rupa-rupa	<u>Rp 115.000</u>
Total biaya tetap per bulan	Rp 9.315.000

Perkiraan biaya variabel per cup:

Komponen	Nilai
Biji kopi	Rp 2.500
Susu	Rp 1.100
Gas dan air	Rp 600
Cup dan sedotan	<u>Rp 450</u>
Total biaya variable per cup	Rp 4.650

Berapa cup minuman yang harus dijual agar bapak Arel setiap hari agar mencapai BEP?

- a. $BEP \text{ (unit)} = \text{Biaya Tetap} / (\text{Harga Jual} - \text{Biaya Variabel})$
- b. $BEP \text{ (unit)} = 9.315.000 / (15.000 - 4.650) = 900 \text{ cup}$
per bulan atau 30 cup per hari

Apabila bapak Arel menginginkan laba operasi per bulan sebesar Rp 6.210.000, berapa cup kah minuman yang harus dijual?

- a. $BEP \text{ (unit)} = \text{Biaya Tetap} / (\text{Harga Jual} - \text{Biaya Variabel})$
- b. $\text{Target sales unit} = \frac{9.315.000 + 6.210.000}{15.000 - 4.650} = 1.500 \text{ cup / bulan / 50 cup / hari}$

4. Target Laba Setelah Pajak

Apabila perusahaan ingin menghitung BEP untuk mencapai laba bersih tertentu (target profit) setelah pajak, pengaruh pajak harus diperhitungkan. Untuk mencapai laba setelah pajak, laba sebelum pajak harus lebih tinggi karena sebagian akan dipotong pajak. Berikut ini data operasi pada PT XYZ

Harga jual per unit = Rp 10.000

Biaya variabel per unit = Rp 6.000

Biaya tetap = Rp 80.000.000 per tahun

Tarif pajak penghasilan badan (PPh) = 25%

Target laba bersih (setelah pajak) = Rp 60.000.000

Ada dua Langkah yang harus dilakukan

Langkah 1: Hitung laba sebelum pajak (untuk target setelah pajak)

Laba sebelum pajak = $60.000.000 / (1 - 25\%) = \text{Rp } 80.000.000$

Langkah 2: Hitung BEP untuk mencapai laba tersebut

$BEP \text{ (unit)} = \frac{80.000.000 + 80.000.000}{10.000 - 6.000} = 40.000 \text{ unit}$

5. Asumsi BEP

Asumsi-Asumsi dalam Analisis *Break Even Point* (BEP) adalah sebagai berikut:

- a. Biaya dapat diklasifikasikan dengan jelas: tetap atau variable

Biaya tetap (*fixed costs*) tidak berubah meskipun volume produksi berubah.

Biaya variabel (*variable costs*) berubah proporsional dengan jumlah unit yang diproduksi atau dijual.

- b. Harga jual per unit konstan
Asumsi ini berarti perusahaan tidak memberikan diskon atau tidak terjadi perubahan harga karena volume pembelian atau persaingan.
- c. Biaya variabel per unit juga konstan
- d. Total biaya tetap tidak berubah dalam jangka pendek
- e. Volume produksi = volume penjualan
Semua produk yang dibuat berhasil dijual; tidak ada persediaan akhir atau awal (stok nol).
- f. Tidak ada perubahan teknologi atau efisiensi
Teknologi dan produktivitas diasumsikan konstan selama periode analisis.
- g. Analisis berlaku untuk satu produk atau mix produk konstan
Jika perusahaan menjual lebih dari satu produk, maka proporsi penjualan antar produk tetap.

6. Keterbatasan CVP dan BEP

Walaupun bermanfaat, ada beberapa hal yang perlu diingat:

- a. CVP dan BEP mengasumsikan harga jual dan biaya tetap *konstan*, padahal dalam kenyataan bisa berubah seiring waktu, seperti adanya diskon kuantitas atau perubahan upah tenaga kerja.
- b. Tidak mempertimbangkan faktor eksternal seperti tren pasar, kompetitor, atau perubahan regulasi.
- c. Cocok untuk jangka pendek, tapi bukan satu-satunya alat perencanaan.
- d. Salah satu asumsi dasar dari pendekatan ini adalah bahwa biaya tetap dan variabel bersifat konstan dalam rentang volume tertentu. Dalam kenyataannya, struktur biaya bisa berubah. Oleh karena itu, hasil analisis CVP perlu dikaji secara berkala dan disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan.

- e. Akhirnya, keberhasilan dalam menggunakan analisis biaya-volume-laba terletak pada kemampuan manajemen untuk mengintegrasikan data keuangan dengan wawasan operasional. Dengan menggabungkan hasil CVP dengan analisis pasar, perilaku konsumen, serta tren industri, perusahaan dapat membentuk strategi bisnis yang lebih menyeluruh, proaktif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carter, W. K., & Usry, M. F. (2015). *Cost Accounting*. 15th Edition. Cengage Learning.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cost Management: Accounting and Control*. 7th Edition. Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2022). *Panduan Memulai Usaha Bagi UMKM*.
- Mulyadi. (2013). *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat.
- Suryana, Y. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Salemba Empat.

BAB 3

PERENCANAAN LABA MULTI-PRODUCT ENTITY

Oleh Adisti Maharani Krisna

3.1 Pendahuluan

Dalam bidang akuntansi manajerial, terdapat subdisiplin ilmu yang telah berkembang menjadi berbagai cabang kajian seperti penganggaran, analisis biaya, pengendalian kinerja, hingga perencanaan laba. Salah satu topik yang cukup kompleks namun penting adalah perencanaan laba pada perusahaan yang memproduksi lebih dari satu jenis produk, atau dikenal sebagai *multi-product entity*. Dalam kondisi ini, perencanaan laba tidak hanya berfokus pada satu produk, melainkan melibatkan kombinasi produk, proporsi penjualan, serta kontribusi masing-masing produk terhadap total laba perusahaan.

Pengelolaan laba dalam entitas multi-produk menuntut pertimbangan yang lebih cermat karena komposisi penjualan yang kurang tepat dapat menghambat pencapaian target laba. Oleh karena itu, pendekatan analisis seperti *cost-volume-profit* (CVP) multiproduk, margin kontribusi rata-rata tertimbang, serta metode optimasi produksi menjadi sangat relevan dalam Menyusun strategi bisnis yang efektif.

Studi tentang perencanaan laba dalam konteks multi-produk memberikan nilai praktis, khususnya dalam pengambilan keputusan manajerial di tengah keterbatasan sumber daya dan dinamika pasar. Dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat menentukan kombinasi produk yang optimal, memaksimalkan efisiensi operasional, dan meningkatkan profitabilitas secara berkesinambungan.

3.2 Perencanaan Laba

Perencanaan laba merupakan suatu proses strategis yang dilakukan perusahaan dalam rangka menyusun rencana

operasional guna mencapai tingkat keuntungan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, kegiatan ini mencakup penentuan target laba secara kuantitatif, serta penyusunan langkah-langkah konkret yang perlu diambil untuk mencapai target tersebut. Langkah-langkah tersebut dapat meliputi pengaturan harga jual, pengendalian biaya produksi dan operasional, serta penyesuaian terhadap volume penjualan. Dengan menerapkan perencanaan laba yang efektif, perusahaan dapat memetakan peluang yang tersedia, meminimalkan risiko usaha, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan aspek keuangan dan operasional.

Tujuan utama dari perencanaan laba adalah menetapkan target keuntungan yang realistis dan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Selain itu, perusahaan juga menyusun strategi yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap aktivitas operasional berkontribusi terhadap pencapaian target tersebut. Dalam proses perencanaan ini, perusahaan juga dapat mengantisipasi berbagai kendala yang mungkin muncul, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Selain itu, perencanaan laba menjadi landasan penting dalam merumuskan kebijakan harga, pengelolaan biaya, serta strategi penjualan. Tidak kalah penting, kegiatan ini juga berfungsi sebagai alat evaluasi terhadap performa keuangan perusahaan sehingga memungkinkan dilakukan perbaikan jika hasil aktual menyimpang dari rencana.

Sejumlah faktor dapat memengaruhi keberhasilan perencanaan laba, antara lain penetapan harga jual, tingkat efisiensi biaya, volume penjualan, serta kondisi eksternal seperti dinamika pasar dan kebijakan pemerintah. Harga jual produk sangat menentukan besarnya pendapatan yang dapat diperoleh perusahaan, sedangkan efisiensi biaya berpengaruh langsung terhadap besaran laba bersih yang dihasilkan. Volume penjualan pun memegang peran penting karena semakin besar jumlah produk yang terjual, maka semakin besar pula potensi laba yang dapat diraih. Di sisi lain, faktor eksternal seperti fluktuasi permintaan pasar, persaingan industri, serta regulasi yang berlaku juga harus

dipertimbangkan secara cermat dalam menyusun perencanaan laba.

Manfaat dari perencanaan laba tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga berdampak positif terhadap budaya kerja perusahaan. Dengan adanya perencanaan laba, perusahaan dituntut untuk lebih disiplin dalam mengelola keuangannya secara menyeluruh. Selain itu, proses ini juga mendorong efisiensi dalam berbagai aktivitas operasional, karena perusahaan secara aktif mengidentifikasi dan memperbaiki area yang kurang produktif. Informasi yang dihasilkan dari proses perencanaan ini juga sangat membantu manajemen dalam mengambil keputusan penting. Lebih dari itu, penetapan target laba yang jelas dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan, karena mereka memiliki tujuan yang terukur dan dapat dijadikan acuan dalam bekerja.

Sebagai ilustrasi, suatu perusahaan manufaktur dapat menyusun strategi untuk meningkatkan volume penjualan hingga 10% dalam waktu satu tahun dengan cara memperluas pangsa pasar dan memperkuat promosi. Di sisi lain, perusahaan yang bergerak di bidang jasa dapat menargetkan efisiensi biaya operasional sebesar 5% melalui optimalisasi teknologi dan evaluasi ulang terhadap kontrak kerja sama dengan pihak ketiga. Sementara itu, perusahaan ritel dapat merancang kebijakan penyesuaian harga jual pada produk-produk tertentu guna meningkatkan margin keuntungan per unit.

Dengan demikian, perencanaan laba memegang peranan penting dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan keuangan perusahaan. Melalui pendekatan yang sistematis dan terukur, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan bisnis dan lebih mudah mencapai tujuan keuntungan yang telah dirumuskan sejak awal. Strategi perencanaan laba yang matang pada akhirnya menjadi landasan utama bagi pengelolaan keuangan yang berkelanjutan dan sehat.

3.3 Alat Perencanaan Laba

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, khususnya bagi perusahaan yang memproduksi lebih dari satu jenis produk (*multi-product entity*), keberhasilan pencapaian target laba sangat dipengaruhi oleh ketepatan perencanaan. Perencanaan laba bukan sekadar penetapan angka target, melainkan melibatkan pemilihan alat analisis yang tepat agar manajemen dapat mengambil keputusan yang logis dan berbasis data. Berikut adalah sejumlah alat perencanaan laba yang umum digunakan, lengkap dengan contoh kasus aplikatifnya.

Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP)

Analisis ini digunakan untuk memahami pengaruh perubahan volume penjualan, harga jual, dan biaya terhadap laba perusahaan. Pertama hitung margin kontribusinya caranya mengurangi total biaya penjualan dengan biaya variabel. Selanjutnya tentukan titik impas atau *break-even* dengan rumus:

$$\text{Titik impas (unit)} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Margin Kontribusi per Unit}}$$

Untuk perusahaan multi-produk, gunakan margin kontribusi rata-rata tertimbang. PT Prima Boga Nusantara memproduksi 3 produk: snack (MC Rp5.000), makanan beku (MC Rp8.000), dan makanan instan (MC Rp4.000). Dengan total biaya tetap Rp400.000.000 dan proporsi penjualan masing-masing 50%, 30%, dan 20%, perusahaan menghitung margin kontribusi tertimbang dan menemukan bahwa mereka harus menjual total 62.000 unit kombinasi produk untuk mencapai titik impas.

Anggaran Laba (*Profit Budgeting*)

Alat ini membantu perusahaan merinci proyeksi pendapatan dan biaya dalam suatu periode. Langkah yang dilakukan dalam melakukan *profit budgeting* ini dengan membuat proyeksi penjualan per produk, menghitung estimasi biaya tetap dan variabel, serta Menyusun laporan laba berdasarkan perhitungan tersebut.

PT Andalan Elektronik Sejahtera memisahkan anggaran untuk dua kategori: home appliances dan small electronics. Meskipun small electronics memiliki volume penjualan lebih besar, analisis menunjukkan home appliances memberikan margin lebih tinggi. Akhirnya, manajemen mengalokasikan promosi lebih besar ke produk home appliances untuk meningkatkan laba.

Peramalan Keuangan (*Financial Forecasting*)

Forecasting digunakan untuk memproyeksikan kondisi finansial di masa depan berdasarkan tren masa lalu. Cara menggunakannya pertama dengan melakukan analisis atas tren penjualan dan biaya dari periode sebelumnya. Selanjutnya menggunakan metode regresi atau rata-rata pertumbuhan untuk membuat proyeksi dan selanjutnya diterapkan pada masing-masing lini produk untuk melihat variasi kontribusinya. PT Mandala Kimia Agro meramalkan peningkatan pendapatan dari pestisida unggulan sebesar 5% jika menaikkan harga. Meskipun volume diprediksi turun 3%, forecast menunjukkan laba bersih justru meningkat 8%. Berdasarkan analisis ini, perusahaan menerapkan strategi penyesuaian harga.

Analisis Margin Kontribusi per Produk

Alat ini digunakan untuk mengetahui kontribusi tiap unit produk terhadap laba. Langkah analisis yang dilakukan dengan menggunakan cara ini adalah dengan menghitung margin kontribusi tiap produk kemudian membandingkan margin antar produk tersebut dan terakhir prioritaskan produk dengan margin tertinggi dalam produksi dan distribusi.

PT Mega Tekstil Indonesia menemukan bahwa produk sarung tangan industri memiliki margin kontribusi sebesar 35%, jauh lebih tinggi dari produk lainnya. Perusahaan kemudian memfokuskan produksi dan distribusi pada produk tersebut sebagai strategi peningkatan laba jangka pendek.

Break-Even Analysis

Alat ini berguna untuk menentukan jumlah penjualan minimum agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

$$\text{break} - \text{even(Rp)} = \frac{\text{biaya tetap}}{\text{margin kontribusi (\%)}}$$

adalah menghitung titik impas (break-even point) dalam satuan rupiah penjualan, yaitu berapa nilai penjualan minimum (dalam rupiah) yang harus dicapai agar perusahaan tidak rugi dan tidak untung — alias impas.

Biaya Tetap (*fixed costs*) : Biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi berubah, seperti gaji manajer, sewa gedung, dan asuransi.

Margin Kontribusi (%)

$$= \frac{\text{Harga jual} - \text{Biaya Variabel}}{\text{Harga jual}} \times 100\%$$

Jika harga jual produk Rp100.000 dan biaya variabelnya Rp60.000, maka:

$$\begin{aligned} \text{Margin kontribusi (\%)} &= \frac{100.000 - 60.000}{100.000} \\ &= 0,4 \text{ atau } 40\% \end{aligned}$$

Diasumsikan biaya tetap pada kasus di atas adalah Rp200.000.000, maka dengan margin kontribusi 40% atau 0,4, maka nilai break-evennya adalah:

$$\text{Break} - \text{even(Rp)} = \frac{200.000.000}{0,4} = \text{Rp}500.000.000$$

Perusahaan harus menjual sebesar Rp500 juta agar laba bersih = 0 (impas).

Analisis Skenario (*What-if Analysis*)

Metode ini digunakan untuk mengevaluasi dampak berbagai kondisi terhadap laba, seperti fluktuasi harga atau perubahan biaya. Langkah yang dilakukan ketika menggunakan analisis ini (1) membua tiga scenario: optimis, realitis, dan pesimistis; (2) hitung proyeksi laba untuk masing-masing kondisi; (3) evaluasi strategi terbaik berdasarkan hasil simulasi.

PT Mega Motorindo menghadapi risiko penurunan permintaan karena persaingan. Skenario pesimistis

menunjukkan bahwa jika penjualan turun 15%, perusahaan tetap bisa meraih laba jika berhasil menurunkan biaya tetap sebesar 7%. Manajemen kemudian segera melakukan efisiensi untuk mengantisipasi kemungkinan tersebut.

Laporan Laba Rugi Proyeksi (*Pro Forma Income Statement*)

Laporan ini digunakan untuk memvisualisasikan hasil akhir dari rencana laba yang telah disusun. Komponen yang digunakan dalam melakukan perencanaan laba dengan metode ini adalah (1) estimasi penjualan produk; (2) perhitungan biaya tetap variabel; dan (3) estimasi laba bersih. PT Rasa Murni menyusun laporan proyeksi laba rugi untuk kuartal berikutnya. Laporan menunjukkan bahwa jika biaya distribusi dipotong 10%, laba akan meningkat sebesar 12%. Informasi ini kemudian dijadikan dasar kebijakan penghematan logistik.

Dari berbagai alat yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba yang efektif pada perusahaan multi-produk sangat bergantung pada pemilihan metode yang sesuai dengan kondisi operasional. Kombinasi alat—mulai dari CVP, anggaran, forecasting, hingga analisis skenario—membantu perusahaan membentuk strategi yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga berorientasi pada pencapaian laba optimal. Studi kasus yang ditampilkan membuktikan bahwa penerapan alat perencanaan secara tepat dapat meningkatkan kualitas keputusan manajerial dan hasil keuangan perusahaan secara menyeluruh.

3.4 Perencanaan Laba Multi Produk

Perencanaan laba dalam perusahaan yang memproduksi lebih dari satu jenis produk (*multi-product entity*) memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menghasilkan satu jenis produk. Kompleksitas ini muncul karena setiap produk memiliki karakteristik biaya, harga jual, volume penjualan, serta kontribusi laba yang berbeda-beda. Oleh karena itu, strategi

perencanaan laba pada entitas multi-produk harus mempertimbangkan interaksi dan keseimbangan antar produk agar keseluruhan target laba perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Salah satu tantangan utama dalam perencanaan laba multi-produk adalah menentukan komposisi penjualan yang ideal. Tidak semua produk memberikan margin kontribusi yang sama. Beberapa produk mungkin memiliki volume penjualan yang tinggi tetapi margin rendah, sementara yang lain memiliki margin tinggi namun volume penjualannya kecil. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan harus mampu menghitung rata-rata tertimbang margin kontribusi dari seluruh produk yang dijual untuk mendapatkan gambaran laba yang lebih realistis.

Perhitungan laba dalam perusahaan multi-produk biasanya dilakukan dengan pendekatan analisis CVP gabungan. Metode ini digunakan untuk menghitung titik impas atau target laba dengan menggunakan margin kontribusi rata-rata dari seluruh produk, dengan mempertimbangkan proporsi kontribusi setiap produk terhadap total penjualan. Dalam proses ini, perusahaan harus menetapkan asumsi mengenai struktur penjualan (*sales mix*), yaitu komposisi kuantitatif produk yang diharapkan terjual. *Sales mix* ini bersifat krusial karena perubahan kecil dalam komposisi penjualan dapat berdampak besar terhadap total laba perusahaan.

Sebagai contoh, misalnya PT Multi Rasa Nusantara menjual tiga jenis produk makanan olahan: produk A (margin kontribusi Rp5.000), produk B (Rp7.000), dan produk C (Rp3.000), dengan proporsi penjualan 40%, 35%, dan 25%. Perusahaan kemudian menghitung margin kontribusi rata-rata tertimbang sebagai dasar untuk menentukan berapa unit kombinasi yang harus dijual untuk mencapai target laba tertentu. Jika target labanya adalah Rp210.000.000 dan biaya tetap Rp90.000.000, maka total unit gabungan yang harus dijual dihitung berdasarkan rumus:

$$\text{total unit penjualan} = \frac{\text{biaya tetap} + \text{target laba}}{\text{margin kontribusi rata-rata}}$$

Melalui pendekatan tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi produksi, distribusi, dan promosi yang selaras dengan rencana pencapaian laba.

Selain perhitungan teknis, perencanaan laba multi-produk juga harus memperhatikan ketersediaan kapasitas produksi dan sumber daya, seperti tenaga kerja, bahan baku, dan waktu mesin. Dalam beberapa kasus, sumber daya perusahaan tidak cukup untuk memenuhi seluruh permintaan pasar. Oleh karena itu, penting untuk menerapkan pendekatan perencanaan berbasis keterbatasan (*constraint-based planning*). Dalam pendekatan ini, perusahaan akan memprioritaskan produk yang menghasilkan margin kontribusi tertinggi per unit sumber daya terbatas. Misalnya, bila waktu mesin menjadi faktor pembatas, maka produk yang menghasilkan margin kontribusi tertinggi per jam mesin akan menjadi prioritas utama dalam produksi.

Tak kalah penting, perusahaan multi-produk harus pula mengelola strategi diversifikasi produk secara hati-hati. Meskipun penambahan produk baru dapat membuka peluang pasar dan meningkatkan pendapatan, produk baru tersebut juga membawa potensi risiko, baik dari sisi biaya pengembangan, ketidakpastian permintaan, maupun pengaruhnya terhadap sales mix yang telah ada. Oleh karena itu, sebelum meluncurkan produk baru, perusahaan perlu melakukan analisis dampak terhadap keseluruhan struktur laba dan menentukan apakah keberadaan produk baru tersebut akan memperkuat atau justru melemahkan strategi laba yang sedang dijalankan.

Di sisi lain, kebijakan harga antar produk juga harus dipertimbangkan dalam satu kesatuan strategi. Perusahaan perlu memahami kemungkinan terjadinya substitusi internal antar produk—di mana peningkatan harga pada satu produk dapat menyebabkan konsumen beralih ke produk lain dari lini yang sama. Hal ini bisa mempengaruhi komposisi margin kontribusi dan berdampak pada keseluruhan profitabilitas. Oleh sebab itu, manajemen harus menetapkan harga dengan mempertimbangkan dampak lintas produk dan menjaga keseimbangan portofolio penjualan.

Dalam prakteknya, perencanaan laba multi produk tidak hanya dilakukan satu kali dalam setahun, melainkan bersifat dinamis dan perlu diperbarui secara berkala. Adanya perubahan kondisi eksternal seperti fluktuasi harga bahan baku, pergeseran tren pasar, hingga regulasi pemerintah yang baru, dapat memaksa perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap rencana laba yang telah dibuat. Oleh karena itu, pemantauan secara rutin dan evaluasi terhadap realisasi penjualan dan biaya menjadi bagian integral dari manajemen laba multi-produk yang sehat.

Perencanaan laba dalam perusahaan multi-produk menuntut pendekatan yang menyeluruh, mulai dari analisis struktur biaya dan margin kontribusi, pengaturan sales mix, perhitungan target laba, hingga pengelolaan kapasitas produksi dan strategi harga. Dengan memanfaatkan alat perhitungan yang tepat dan mempertimbangkan seluruh variabel yang memengaruhi profitabilitas, perusahaan dapat menyusun strategi yang efektif untuk mencapai tujuan keuangannya secara optimal. Pendekatan ini memberikan fondasi yang kokoh bagi pengambilan keputusan yang cerdas dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116.
<https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
<https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65–92.
<https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.65>

BAB 4

ANALISIS PERILAKU BIAYA

Oleh Siti Dewi Kutria Lasmawati

Perhitungan biaya perusahaan, yang merupakan salah satu faktor penentu laba, akan sangat membantu dalam menentukan arah dan kebijakan manajemen. Selain memproyeksikan kemungkinan pendapatan yang akan dihasilkan oleh bisnis, manajemen juga harus menentukan biaya yang diproyeksikan. Estimasi biaya tambahan dapat digunakan untuk menginformasikan strategi alokasi anggaran, penetapan harga produk, dan penciptaan lini perusahaan baru, di antara keputusan bisnis lainnya.

Biaya produksi merupakan faktor yang paling krusial dengan alokasi biaya yang paling signifikan di perusahaan manufaktur. Untuk mencapai efektivitas biaya, pilihan manajemen yang berkaitan dengan pengendalian biaya produksi sangatlah penting. Pemahaman manajemen tentang jumlah pasti biaya produksi yang perlu dialokasikan sangat penting untuk keberhasilan dan efisiensi manajemen biaya produksi. Oleh karena itu, fokus utama manajemen haruslah pada estimasi biaya produksi untuk waktu mendatang. Dalam proses estimasi biaya produksi, manajemen dapat memperoleh manfaat dari masukan dari analisis perilaku biaya.

Manajemen dapat menggunakan analisis perilaku biaya sebagai teknik untuk melakukan analisis sensitivitas, memperkirakan jumlah skema biaya dan pendapatan, serta memperkirakan biaya di masa mendatang. Mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan mengelompokkan setiap biaya menjadi komponen biaya tetap dan variabel merupakan langkah pertama dalam menghasilkan studi perilaku biaya yang dapat dipercaya.

Selain itu biaya yang akan digunakan juga diidentifikasi, disortir, dan dikelompokkan menjadi elemen biaya tetap dan biaya variabel untuk melakukan analisis perilaku biaya. Studi perilaku biaya yang menyeluruh dan dapat dipercaya akan

menghasilkan data akurat yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang bijaksana.

4.1 Pengertian Biaya

Hampir semua aktivitas perusahaan melibatkan pengeluaran untuk mencapai tujuan; biaya ini dapat berupa pengorbanan material, waktu, energi, atau pikiran. Biaya adalah jumlah uang atau setara kas yang dikorbankan selama produksi atau perolehan barang dan jasa untuk memperoleh keuntungan di masa mendatang. Kinney (2011) Biaya adalah representasi sumber daya keuangan yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa guna memenuhi tujuan bisnis.

Beban adalah kumpulan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan pada saat tertentu. Biaya barang yang dipasok, biaya pemasaran, biaya administrasi, biaya bunga, dan biaya laba merupakan komponen beban. Beban dianggap sebagai beban jika bagian-bagian terkaitnya sekarang sudah termasuk dalam perhitungan laba rugi; jika tidak, beban tersebut tetap dianggap sebagai biaya.

Perbedaan biaya dengan beban dapat dilihat seperti berikut ini:

Unsur	Biaya	Beban
Posisi terhadap laporan keuangan	Posisinya terlihat dalam neraca yang belum dapat digunakan/diprediksi sehingga biaya tersebut masih dianggap sebagai aktiva	Posisinya terlihat pada penyusunan laba-rugi. Beban muncul saat pengeluaran yang digunakan dan tidak memberikan manfaat dimasa depan
Periode Akuntansi	Biaya mempunyai periode akuntansi yang lebih lama dan bisa lebih dari satu tahun dan dianggap sebagai pengeluaran modal	Beban mempunyai periode hanya satu tahun dan dianggap sebagai pengeluaran pendapatan yang hanya memberikan manfaat pada periode berjalan

4.2 Penggolongan Biaya

Setiap biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan operasi bisnis dikategorikan menurut sejumlah faktor. Objek pengeluaran, tujuan utama, hubungan antara biaya dan objek yang dibiayai, perilaku biaya, periode manfaat, dan hubungan dengan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan adalah beberapa faktor yang digunakan Zulkifli (2003) untuk mengkategorikan biaya.

1. Penggolongan biaya menurut obyek pengeluaran

Tujuan pengeluaran menjadi dasar utama klasifikasi biaya. Misalnya, semua biaya yang terkait dengan bahan bakar disebut biaya bahan bakar jika bahan bakar merupakan tujuan pengeluaran. Biaya jerami, gaji dan upah, biaya soda, penyusutan mesin, asuransi, biaya bunga, harga pewarna, dan biaya lainnya semuanya dikeluarkan di perusahaan kertas sesuai dengan tujuan pengeluaran (Mulyadi, 1993).

2. Penggolongan biaya menurut fungsi produksi

Menurut Mulyadi (1993) terdapat tiga fungsi utama dalam perusahaan manufaktur, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi, dan fungsi umum. Agar biaya-biaya dapat dikelompokkan menurut ketiga kegiatan utama usaha tersebut.

a. Biaya produksi

Semua biaya yang terkait dengan mengubah sumber daya mentah menjadi komoditas jadi yang siap dijual kepada pelanggan. Biaya penyusutan peralatan dan perlengkapan, pembelian bahan baku dan bahan pembantu, dan pembayaran karyawan di bagian produksi—baik secara langsung maupun tidak langsung—semuanya termasuk dalam biaya produksi. Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik adalah tiga kategori yang sering kali memisahkan biaya produksi ini. Biaya yang terkait dengan mengubah bahan baku menjadi barang jadi disebut sebagai biaya konversi, sedangkan biaya yang

terkait dengan tenaga kerja tidak langsung dan overhead industri juga dikenal sebagai biaya utama.

Biaya yang terkait dengan perolehan bahan baku yang merupakan bagian terbesar dari kegiatan industri dikenal sebagai biaya bahan baku. Biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji karyawan yang terlibat langsung dalam operasi manufaktur dikenal sebagai biaya tenaga kerja langsung. Biaya bahan pembantu, gaji tenaga kerja tidak langsung, persediaan, penyusutan peralatan dan aset tetap lainnya, listrik dan air, biaya perawatan suku cadang, dll. adalah contoh biaya yang terkait dengan kegiatan produksi yang tidak terkait langsung dengan bahan baku atau biaya tenaga kerja langsung.

b. Biaya Pemasaran

Istilah "biaya pemasaran" mengacu pada semua biaya yang dikeluarkan untuk promosi dan periklanan barang dan jasa, termasuk biaya transportasi dari perusahaan ke gudang pembeli, biaya pembayaran karyawan bagian pemasaran, dan biaya sampel. Menurut Hansen & Mowen (2004), biaya pemasaran mencakup semua biaya yang terkait dengan promosi barang dan jasa, termasuk periklanan, pergudangan, layanan pelanggan, komisi pemasaran, dan biaya gaji. Menurut Simamora (2000), pengeluaran pemasaran mencakup semua biaya yang terkait dengan perolehan dan pengiriman pesanan pelanggan.

Pada kenyataannya, biaya pemasaran dapat dibagi menjadi dua kategori: biaya pemenuhan pesanan (*order filling costs*) dan biaya perolehan pesanan (*order acquisition costs*). Biaya perolehan pesanan mencakup semua biaya untuk tindakan yang dikorbankan dalam rangka menghasilkan pesanan dari klien, termasuk biaya iklan dan promosi, komisi penjualan, serta gaji dan tenaga penjualan. Biaya pemenuhan pesanan mencakup biaya untuk pergudangan, pengiriman, dan pengambilan dalam

rangka memenuhi pesanan klien dan memastikan bahwa produk tersebut sampai ke pelanggan (Mulyadi, 2005).

c. Biaya Administrasi dan Umum

Yaitu semua biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran, misalnya biaya gaji pegawai di bagian keuangan, akuntansi, personalia, dan hubungan masyarakat, biaya akuntan dalam melakukan audit, biaya fotokopi, dan lain-lain.

3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai

Biaya langsung dan biaya tidak langsung adalah dua kategori yang membagi biaya yang terkait dengan proyek yang disponsori. Biaya langsung adalah biaya yang timbul karena keberadaan objek yang dibiayai; oleh karena itu, biaya tersebut tidak akan ada jika tidak ada aktivitas yang dibiayai. Misalnya, tenaga kerja langsung dan bahan baku diperlukan untuk aktivitas produksi; biaya ini disebut sebagai biaya langsung. Keberadaan item yang akan dibiayai bukanlah satu-satunya alasan untuk menimbulkan biaya tidak langsung. Biaya ini disebut sebagai biaya overhead pabrik atau biaya produksi tidak langsung jika dikaitkan dengan aktivitas manufaktur.

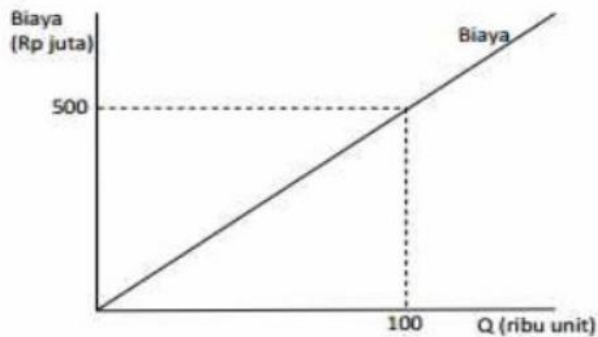
4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume penjualan

Menurut Mulyadi (1993), biaya-biaya tersebut dapat dibagi menjadi empat golongan, yaitu biaya variabel, biaya semi variabel, biaya tetap, dan biaya semi tetap.

a. Biaya Variabel

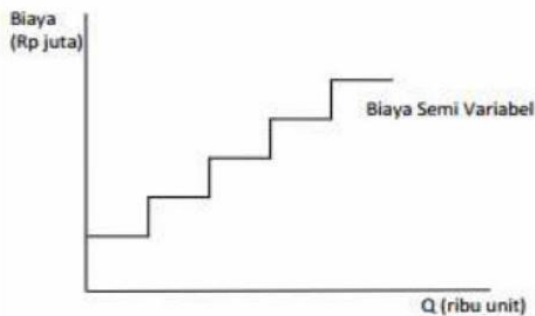
Biaya yang dikeluarkan yang sebanding dengan tingkat aktivitas dikenal sebagai biaya variabel. Contohnya adalah biaya tenaga kerja langsung dan biaya bahan baku. Seperti yang diilustrasikan pada

grafik berikut, perubahan volume aktivitas akan diikuti oleh perubahan biaya variabel:



b. Biaya semi variabel

Secara khusus, biaya yang dikeluarkan ketika jumlahnya tidak sepadan dengan variasi volume aktivitas. Biaya tetap dan biaya variabel digabungkan untuk menciptakan biaya semi-variabel. Misalnya, gaji tenaga penjual dibayarkan secara berkala berdasarkan persentase penjualan yang telah ditentukan sebelumnya.



c. Biaya Semi Tetap

Ini adalah biaya, seperti biaya yang terkait dengan penelitian, inspeksi, dan pengawasan produksi, yang tetap sama pada volume aktivitas tertentu dan berubah dengan jumlah tetap pada volume aktivitas tersebut.

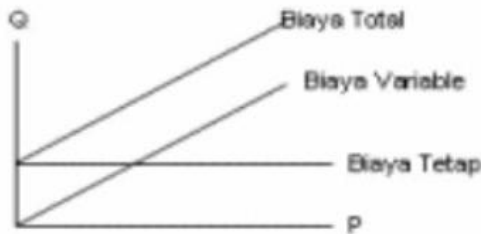
d. Biaya Tetap

Secara spesifik, biaya yang dikeluarkan yang jumlahnya tetap dalam volume aktivitas tertentu,

seperti gaji direktur, biaya penyusutan, dan gaji direktur produksi. Meskipun bisnis tidak bergerak di bidang manufaktur, biaya tetap ini tetap akan dikeluarkan. Posisi aset tetap akan tampak seperti berikut jika diilustrasikan:



Dan Jika dihubungkan biaya tetap dan biaya variabel, maka akan tampak seperti grafik berikut:



5. Penggolongan biaya atas dasar waktu manfaatnya

Bila mempertimbangkan biaya dari sudut penggunaan, biaya dapat dibagi menjadi dua kategori: yaitu pengeluaran modal (*capital expenditure*) dan pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*).

a. *Capital Expenditure*

Biaya yang dikeluarkan oleh bisnis sebagai akibat dari penerimaan manfaat selama beberapa periode akuntansi. Ketika ditagih sebagai biaya aset dan ditagih pada tahun-tahun yang mendapatkan manfaat dari penyusutan, amortisasi, atau deflasi, pengeluaran modal terjadi. Pengeluaran modal untuk akuisisi aset tetap, pemeliharaan signifikan terhadap aset tetap,

kampanye pemasaran yang ekstensif, dan pengembangan produk adalah beberapa contohnya.

b. *Revenue Expenditure*

Dengan kata lain, biaya dan keuntungan perusahaan hanya terwujud dalam periode akuntansi saat pengeluaran terjadi. Pengeluaran pendapatan ini terjadi ketika biaya, seperti biaya tenaga kerja atau iklan, dibebankan dan dicocokkan dengan pendapatan yang diterima dari biaya tersebut.

4.3 Analisis Perilaku Biaya

Analisis perilaku biaya, secara sederhana, adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk memahami bagaimana variasi dalam biaya operasional berhubungan dengan perubahan tingkat aktivitas organisasi. Di antara biaya yang diperiksa adalah biaya yang terkait dengan pengembangan produk, pengeluaran tenaga kerja langsung, pembelian bahan baku, dan biaya lainnya. Analisis perilaku biaya biasanya dilakukan oleh manajemen bisnis dengan menggunakan fungsi biaya matematis. Fungsi biaya menjelaskan bagaimana biaya bervariasi seiring dengan perubahan tingkat aktivitas organisasi bisnis.

Misalnya, perusahaan A memproduksi kaos. Jika perusahaan A, yang awalnya memproduksi 100 kaos, terpaksa memproduksi 200 kaos bulan ini karena permintaan yang meningkat, biaya kain atau bahan baku pasti akan bervariasi.

Namun, berapa pun banyaknya kaos yang diproduksi oleh usaha A, biaya sewa tempat produksi tetap sama. Oleh karena itu, pengelompokan biaya merupakan salah satu tujuan analisis perilaku biaya. Berdasarkan uraian sebelumnya, biaya dapat dibagi menjadi tiga kategori: biaya campuran, biaya variabel, dan biaya tetap. Poin klasifikasi biaya akan mencakup informasi lebih lanjut tentang kategori ini. Selanjutnya, mari kita bahas makna penting dari analisis perilaku biaya.

4.4 Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku

Terdapat Tiga Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku :

1. Biaya Variabel

Sementara biaya per unit tetap dalam batasan tertentu yang relevan, biaya variabel adalah biaya yang totalnya bervariasi secara proporsional dengan variasi aktivitas penggerak output. Batas di mana biaya per unit tetap konstan adalah batas yang relevan. Ada dua kategori biaya variabel, khususnya: Biaya yang memiliki hubungan langsung dan erat antara input dan hasil dikenal sebagai biaya variabel rekayasa. Jika produksi meningkat, input juga akan meningkat secara proporsional, dan sebaliknya. Harga bahan baku merupakan ilustrasi dari biaya variabel teknis. Biaya yang terkait erat tetapi tidak benar-benar terkait dikenal sebagai biaya variabel diskresioner. Ketika output meningkat, input juga akan meningkat. Namun, peningkatan input tidak selalu menghasilkan output yang lebih tinggi. Misalnya, manajemen memutuskan untuk membelanjakan 2% dari pendapatan untuk iklan. Biaya iklan meningkat sebanding dengan peningkatan penjualan (produksi). Di sisi lain, jika manajemen menaikkan biaya iklan menjadi 5% dari penjualan, hal ini tidak selalu menghasilkan output (penjualan) yang lebih tinggi.

2. Biaya Tetap

Ketika tingkat output naik atau turun, biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap konstan (tetap) dalam kisaran yang sesuai. Karena biaya tetap pada dasarnya sulit diubah dengan cepat, biaya tersebut disebut sebagai biaya tetap. Ada dua kategori biaya tetap, yaitu: Biaya tetap diskresioner adalah biaya yang, tergantung pada kebijakan manajemen, dapat diubah atau dihindari dengan lebih mudah. Biaya tersebut juga dapat berasal dari keputusan tahunan manajemen untuk mengeluarkan biaya tetap tertentu. Biaya iklan, biaya R&D, dan biaya pelatihan staf adalah beberapa jenis biaya tetap diskresioner. Biaya tetap yang dikomitmenkan adalah biaya yang sulit diubah dan mencakup perjanjian jangka panjang dengan biaya yang

terkait dengan penyediaan kapasitas pabrik, seperti biaya sewa gedung, mesin, peralatan, dan struktur organisasi bisnis. Bahkan untuk waktu yang singkat, biaya tetap yang dikomitmenkan tidak dapat dihilangkan tanpa mengorbankan tujuan jangka panjang dan profitabilitas bisnis. Biaya tetap yang dikeluarkan tidak berubah meskipun aktivitas operasional terganggu.

3. Biaya Semi Variabel

Biaya yang agak tetap dan sebagian variabel disebut sebagai biaya semi-variabel. Biaya semi-variabel adalah biaya yang berfluktuasi secara keseluruhan tetapi tidak proporsional terhadap pergeseran dalam produksi penggerak kegiatan, dan pergeseran dalam biaya per unit juga berfluktuasi dalam arah yang berlawanan dengan pergeseran dalam output penggerak kegiatan. Biaya listrik, biaya air PDAM, dan biaya kartu telepon pascabayar adalah beberapa contoh biaya semi-variabel.

Pemilihan Biaya Semivariabel menjadi Biaya Variabel dan Biaya Tetap.

Empat metode pemilahan biaya semivariabel :

1. Metode Biaya Berjaga

Karena menjamin biaya operasi secara real-time, Metode Biaya Tetap merupakan biaya tetap. Misalnya, jika kita ingin memahami beban listrik tetap, kita harus memastikan bahwa listrik digunakan secara terus-menerus dan listrik yang digunakan pada saat listrik tidak digunakan disebut biaya peringatan. Selisih antara listrik yang saat ini digunakan dan biaya pemeliharaan merupakan beban listrik variabel.

2. Metode Titik Tertinggi dan Terendah

Kita dapat menyimpulkan dari geometri dasar bahwa dua titik diperlukan untuk mengidentifikasi garis tertentu. Setelah kita memahami dua titik dalam garis tertentu, kita dapat menentukan hubungan mereka. Dapat disimpulkan bahwa variabel V , biaya per unit, adalah kemiringan garis,

dan variabel F , biaya tetap, adalah potongan garis jumlah biaya. Miring dan potongan dapat dibedakan dengan dua titik ini. Sebelum ini, metode tinggi-rendah memiliki dua titik yang akan digunakan untuk menentukan parameter F dan V . menggunakan titik tinggi dan rendah dengan cara tertentu. Titik tinggi didefinisikan sebagai titik yang memiliki tingkat tertinggi. Titik rendah didefinisikan sebagai titik yang memiliki ambang batas untuk aktivitas berbasis darat.

Salah satu manfaat teknik tinggi-rendah adalah objektivitasnya. Dengan kata lain, dua orang akan sampai pada kesimpulan yang sama saat menerapkan pendekatan tinggi-rendah pada kumpulan data tertentu. Selain itu, manajer dapat dengan mudah menentukan hubungan biaya hanya dengan dua titik data dengan menggunakan metode tinggi-rendah. Misalnya, seorang manajer mungkin hanya memiliki data selama dua bulan. Dalam kasus tertentu, informasi ini cukup untuk memperoleh perkiraan kasar tentang hubungan biaya.

Pendekatan tinggi-rendah lebih rendah daripada pendekatan lainnya. Namun, pendekatan ini juga memiliki beberapa kelemahan. Titik tinggi dan rendah sering disebut sebagai "di luar garis". Titik-titik tersebut mungkin menunjukkan hubungan yang tidak biasa antara biaya aktivitas. Jika demikian, apa yang sering terjadi tidak tercermin dalam perhitungan biaya yang dihitung menggunakan kedua titik tersebut. Rangkaian titik lainnya jelas lebih representatif jika titik-titik tersebut berada di dalam garis.

3. Metode Diagram Pencar

Mengumpulkan informasi dari beberapa biaya historis pada berbagai tingkat aktivitas merupakan langkah pertama dalam metode scatterplot. Grafik dua sumbu kemudian digunakan untuk menampilkan data. Biaya direpresentasikan pada sumbu vertikal, terkadang dikenal sebagai sumbu Y . Tingkat aktivitas direpresentasikan oleh sumbu horizontal, terkadang dikenal sebagai sumbu X . Menggambar garis lurus sedekat mungkin dengan titik-titik

ini merupakan langkah berikutnya. Memperpanjang garis lurus melintasi sumbu vertikal untuk menemukan jumlah total komponen biaya tetap. Total Biaya Tetap (TFC) direpresentasikan oleh titik perpotongan pada sumbu vertikal. Untuk biaya variabel total dihitung dengan cara mengurangi biaya total atau Total Cost dengan biaya tetap total. Biaya variabel per unit dapat dihitung dengan cara membagi biaya variabel total dengan tingkat kegiatan dari biaya total yang telah dipilih. Selanjutnya dibuat diagram pencar.

4. Metode Kuadrat Kecil

Perubahan rata-rata dalam variabel dependen yang terjadi dengan peningkatan satuan dalam jumlah satu atau lebih variabel independen diukur lebih mudah dan efektif dengan metode ini, yang menggunakan statistik untuk membangun garis biaya. Dibandingkan dengan tiga pendekatan lainnya, pendekatan ini memiliki keuntungan karena mencakup semua titik data dan menghasilkan temuan yang lebih akurat.

4.5 Mengapa Perlu Dilakukan Analisis Perilaku Biaya ?

Analisis perilaku biaya bukanlah satu-satunya alat yang digunakan saat membahas keuangan bisnis. Analisis perilaku biaya merupakan salah satu analisis tren dan rasio keuangan yang mungkin sudah tidak asing lagi bagi Anda. Berbagai evaluasi ini harus dilakukan oleh bisnis karena sejumlah alasan penting, oleh karena itu, evaluasi ini tidak diragukan lagi dilakukan tanpa tujuan. Mari kita bahas mengapa analisis perilaku biaya diperlukan kali ini :

1. Dasar perkiraan dan keputusan bisnis yang lebih baik

Analisis perilaku biaya dapat membantu manajemen atau pemilik bisnis memperkirakan perubahan biaya saat tingkat aktivitas bisnis berubah. Dengan estimasi yang relatif akurat, keputusan bisnis cenderung lebih tepat. Katakanlah Anda mengetahui bahwa biaya pemasaran meningkat sebesar Rp2.500 untuk setiap unit

produk yang terjual sejak Anda mulai menggunakan iklan Instagram. Dengan begitu, Anda dapat menghitung BEP (*Break Even Point*) secara akurat dan target laba Anda dapat disesuaikan.

2. Memahami dampak struktur biaya terhadap risiko dan profitabilitas

Misalnya, untuk mengoperasikan sebuah perusahaan, Anda harus membayar biaya sewa yang tinggi (biaya tetap) untuk sebuah tempat di lokasi utama. Sementara itu, industri Anda membutuhkan komoditas dengan harga yang wajar dan biaya variabel yang jumlahnya berubah-ubah. Dengan kata lain, perusahaan Anda memiliki biaya variabel yang rendah dan biaya tetap yang tinggi. Karena biaya variabel yang rendah secara langsung terkait dengan produksi, situasi ini memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan laba dalam skala produksi yang lebih besar.

Namun, dampak biaya tetap yang tinggi akan menghasilkan titik impas atau BEP yang lebih tinggi, sehingga margin keuntungan setelah semua investasi modal dikembalikan mungkin lebih besar bagi pemilik bisnis. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa struktur biaya yang berbeda juga akan memiliki dampak yang berbeda pada laba dan risiko bisnis. Analisis perilaku biaya membantu pemilik atau manajer bisnis memahami masalah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Irfan Fatahillah, None Achmad Fauzi, None Tagor Rambey, Syafitri, AN, Fikri Maulana, Muti'ah Firda, Radisa Rinata & Abdillah Ramadhan 2023, 'ANALISIS PENERAPAN PERILAKU BIAYA TERHADAP PROFITABILITAS UMKM DI INDONESIA', *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. 2, no. 3, pp. 189–197.
- Nimas Ayu Astuti, Anggun Ayunda Lestari, Egintha Pratiwi Br Saragih, Alfia Adhatul Annisa & Fara Nia Williana 2024, 'Analisis Perilaku Biaya: Suatu Studi Komparasi Konsep Teoritis dan Praktik Pada Biaya Operasional (Perusahaan Jasa)', *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, vol. 4, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang, no. 3, pp. 135–145.
- Pratiwi, W - & Marlina, E 2022, 'Analisis Perilaku Biaya Berbasis Fungsi dan dan Aktivitas pada CV Tunas Baru', *Jurnal Administrasi Sosial dan Humaniora*, vol. 6, no. 2, p. 214.
- Teguh Anderson Sagala, JhonPiter Manurung, Gilbert Febrianto Hutabarat, Dewa Fahri Marbun & Hamonangan Siallagan 2024, 'Analisis Perilaku Biaya dan Penggunaannya dalam Keputusan Manajerial ', *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 3, no. 5.

BAB 5

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK - ASPEK PEMASARAN

Oleh Efi Tajuroh Afiah

5.1 Pendahuluan

5.1.1 Pengertian keputusan jangka pendek

Dalam konteks akuntansi manajemen, keputusan jangka pendek merujuk pada pilihan-pilihan manajerial yang diambil untuk menjawab permasalahan atau peluang dalam jangka waktu operasional yang relatif singkat, umumnya dalam periode satu tahun atau siklus produksi tertentu (Saraswati et al., 2021). Keputusan ini biasanya berfokus pada bagaimana sumber daya yang tersedia saat ini dapat dioptimalkan untuk memaksimalkan laba atau efisiensi (Fadri & Fil, 2024).

Keputusan jangka pendek berfokus pada analisis informasi yang relevan, yaitu informasi yang dapat berubah (diferensial) akibat suatu alternatif Keputusan (Setiadi & SE, 2023). Dalam hal ini, variabel seperti biaya variabel, margin kontribusi, dan pendapatan tambahan menjadi pertimbangan utama. Sebaliknya, biaya tetap yang tidak berubah tidak dipertimbangkan dalam keputusan jangka pendek karena dianggap tidak relevan secara ekonomi.

Sebagai contoh, ketika perusahaan menerima tawaran pesanan dalam jumlah besar di bawah harga normal, manajer perlu menilai apakah pesanan tersebut akan menambah laba tanpa mengganggu operasi reguler. Analisis tersebut merupakan contoh tipikal dari pengambilan keputusan jangka pendek yang mengandalkan data internal dan pertimbangan strategis.

5.1.2 Pentingnya aspek pemasaran dalam keputusan jangka pendek

Aspek pemasaran memiliki peran vital dalam pengambilan keputusan jangka pendek karena fungsi pemasaran merupakan penghubung antara perusahaan dan pasar. Dalam kondisi persaingan ketat dan perubahan permintaan konsumen yang cepat, keputusan jangka pendek berbasis pemasaran menjadi alat strategis untuk mempertahankan kelangsungan usaha dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan (Selasi et al., 2024).

Beberapa keputusan pemasaran jangka pendek yang sering muncul antara lain: (Ilmi et al., 2025)

1. Menentukan harga jual khusus untuk pelanggan tertentu (*special order*),
2. Memberi potongan harga untuk meningkatkan volume penjualan dalam jangka pendek,
3. Mengalokasikan anggaran promosi tambahan untuk produk tertentu,
4. Menghentikan sementara pemasaran produk yang tidak menguntungkan.

Pengaruh keputusan tersebut sangat bergantung pada persepsi pasar, elastisitas permintaan, dan perilaku konsumen. Oleh karena itu, manajer perlu menyeimbangkan pertimbangan keuangan dan pemasaran agar dapat membuat keputusan yang optimal.

5.1.3 Tujuan dan ruang lingkup pembahasan

Tujuan dari pembahasan bab ini adalah untuk:

1. Memahami konsep dasar keputusan jangka pendek dari perspektif akuntansi manajemen.
2. Menjelaskan bagaimana informasi relevan digunakan dalam keputusan pemasaran jangka pendek.
3. Menilai berbagai jenis keputusan pemasaran jangka pendek dan implikasinya terhadap profitabilitas.
4. Memberikan wawasan tentang integrasi antara informasi akuntansi dan strategi pemasaran dalam konteks pengambilan keputusan.

Ruang lingkup pembahasan mencakup:

1. Definisi dan karakteristik keputusan jangka pendek,
2. Perbedaan keputusan jangka pendek dengan keputusan jangka panjang,
3. Peran akuntansi manajemen dalam mendukung fungsi pemasaran,
4. Contoh aplikasi dan pertimbangan non-finansial yang mempengaruhi keputusan.

Melalui pendekatan ini, pembaca diharapkan mampu memahami bagaimana keputusan pemasaran yang bersifat taktis dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap hasil keuangan jangka pendek perusahaan.

5.2 Konsep Dasar Keputusan Jangka Pendek

5.2.1 Definisi keputusan jangka pendek dalam akuntansi manajemen

Dalam akuntansi manajemen, keputusan jangka pendek adalah keputusan yang diambil dalam kerangka waktu terbatas, biasanya tidak melebihi satu tahun, untuk merespons perubahan kondisi operasional atau pasar (Syamil et al., 2023). Fokus utama dari keputusan ini adalah maksimalisasi laba atau efisiensi sumber daya dalam kapasitas yang ada, tanpa mengubah struktur dasar organisasi (Hwihanus, 2024).

Menurut (Rachmad et al., 2024), keputusan jangka pendek biasanya melibatkan informasi tentang:

1. Biaya diferensial,
2. Pendapatan diferensial,
3. Biaya peluang,
4. Biaya tetap yang tidak terhindarkan (*unavoidable cost*) versus yang dapat dihindari (*avoidable cost*).

Artinya, manajer hanya mempertimbangkan informasi yang berubah sebagai akibat dari alternatif keputusan yang dipertimbangkan. Dengan kata lain, pendekatan ini menggunakan relevant cost approach, yaitu hanya informasi yang relevan secara ekonomis yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

5.2.2 Karakteristik keputusan jangka pendek

Beberapa karakteristik utama keputusan jangka pendek meliputi:

1. Bersifat Taktis dan Operasional
Keputusan jangka pendek berfokus pada aktivitas operasional harian seperti produksi, penjualan, pengelolaan persediaan, dan pengaturan harga.
2. Menggunakan Biaya Relevan
Keputusan ini hanya memperhitungkan biaya dan pendapatan yang akan berubah sebagai akibat langsung dari keputusan yang diambil.
3. Waktu Pelaksanaan Cepat
Implementasi keputusan umumnya dilakukan dalam periode pendek dengan hasil yang juga dapat segera dievaluasi.
4. Tidak Mengubah Struktur Organisasi
Berbeda dengan keputusan strategis, keputusan jangka pendek tidak berpengaruh pada perubahan fundamental dalam organisasi seperti pengembangan produk baru atau perluasan pasar.
5. Mendukung Respons Cepat terhadap Pasar
Dalam pemasaran, keputusan jangka pendek mendukung penyesuaian cepat terhadap permintaan pelanggan, promosi, atau reaksi terhadap aktivitas kompetitor.
6. Melibatkan Informasi Kuantitatif dan Kualitatif
Walaupun akuntansi manajemen berfokus pada informasi keuangan, keputusan yang baik juga mempertimbangkan faktor-faktor non-keuangan seperti reputasi merek, dampak pada hubungan pelanggan, atau moral karyawan.

5.2.3 Perbedaan keputusan jangka pendek dan jangka panjang

Perbedaan mendasar antara keputusan jangka pendek dan jangka panjang dapat ditinjau dari berbagai aspek sebagai berikut (Syamil et al., 2023):

Aspek	Keputusan Jangka Pendek	Keputusan Jangka Panjang
Fokus Waktu	Beberapa bulan – satu tahun	Lebih dari satu tahun
Tujuan Utama	Maksimalkan laba jangka pendek, efisiensi	Pertumbuhan, keberlanjutan, daya saing strategis
Tingkat Risiko	Relatif rendah	Lebih tinggi karena ketidakpastian masa depan
Perubahan Struktur Organisasi	Tidak ada atau minim	Bisa melibatkan perubahan besar
Sumber Data	Biaya variabel, margin kontribusi	Proyeksi investasi, nilai sekarang bersih (NPV), IRR
Contoh Keputusan	Menentukan harga diskon, menerima pesanan khusus	Ekspansi pasar, akuisisi perusahaan, inovasi produk baru

Perbedaan ini penting untuk dipahami karena kesalahan dalam mengklasifikasikan jenis keputusan dapat menyebabkan perusahaan menggunakan alat analisis yang tidak sesuai. Misalnya, menggunakan metode NPV untuk keputusan harga diskon bisa berlebihan dan tidak relevan, sementara mengandalkan margin kontribusi dalam keputusan investasi besar akan sangat tidak memadai.

5.2.4 Peran Informasi Akuntansi Manajemen dalam Keputusan Pemasaran

1. Pentingnya informasi biaya relevan dan pendapatan diferensial

Informasi biaya relevan adalah elemen penting dalam pengambilan keputusan jangka pendek karena hanya mempertimbangkan biaya yang akan terpengaruh secara

langsung oleh suatu alternatif keputusan (Purwanti, 2023). Biaya relevan memiliki dua karakteristik utama: (1) merupakan biaya masa depan, dan (2) berbeda antara alternatif yang tersedia. Dalam konteks pemasaran, ini bisa mencakup biaya tambahan produksi untuk pesanan khusus atau biaya promosi tambahan yang hanya muncul jika strategi baru dijalankan (Hantono et al., 2025).

Pendapatan diferensial (differential revenue) adalah pendapatan tambahan atau berkurangnya pendapatan sebagai akibat dari pemilihan suatu alternatif. Dalam pengambilan keputusan pemasaran, pendapatan diferensial menunjukkan nilai ekonomi dari setiap pilihan yang tersedia, seperti keuntungan dari menerima pesanan besar di bawah harga normal (Lestari et al., 2025).

Contohnya, ketika sebuah perusahaan mempertimbangkan untuk menerima pesanan ekspor besar dengan harga di bawah standar domestik, manajemen harus menghitung tambahan pendapatan dari pesanan tersebut dibandingkan dengan biaya variabel tambahan. Biaya tetap yang tidak berubah harus diabaikan dalam perhitungan karena tidak relevan secara ekonomis (Setiadi & SE, 2023).

2. Analisis biaya variabel dan kontribusi margin

Biaya variabel memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan jangka pendek karena merupakan biaya yang berubah langsung dengan tingkat produksi atau penjualan. Dalam konteks pemasaran, mengetahui biaya variabel per unit membantu dalam menentukan margin kontribusi—selisih antara harga jual per unit dan biaya variabel per unit (Hafizh et al., 2025).

Margin kontribusi adalah ukuran sejauh mana suatu produk atau segmen memberikan kontribusi terhadap penutupan biaya tetap dan perolehan laba (Waty et al., 2023). Semakin tinggi margin kontribusi, semakin besar kemampuan produk untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba (Chaniago et al., 2025). Formula margin kontribusi dasar adalah:

Margin Kontribusi = Harga Jual – Biaya Variabel

Dalam analisis pemasaran jangka pendek, margin kontribusi digunakan untuk:

- a. Menentukan apakah menerima pesanan tambahan menguntungkan,
 - b. Menghitung break-even point,
 - c. Mengevaluasi efektivitas kampanye promosi,
 - d. Menilai kinerja produk secara individual
3. Peran laporan laba kontribusi dalam keputusan pemasaran

Laporan laba kontribusi merupakan laporan keuangan internal yang disusun untuk menyoroti hubungan antara penjualan, biaya variabel, margin kontribusi, dan laba bersih (Lestari et al., 2025). Laporan ini sangat berguna untuk mendukung pengambilan keputusan pemasaran karena menyajikan informasi yang relevan untuk analisis jangka pendek.

Struktur dasar laporan laba kontribusi:

Keterangan	Jumlah
Penjualan	xxx
(-) Biaya Variabel	xxx
= Margin Kontribusi	xxx
(-) Biaya Tetap	xxx
= Laba Operasi	xxx

Laporan ini memungkinkan manajer pemasaran untuk:

- a. Mengidentifikasi produk mana yang menguntungkan,
- b. Mengevaluasi dampak keputusan harga atau diskon terhadap margin,
- c. Menentukan batas minimum harga dalam special order,
- d. Merancang strategi promosi dengan lebih efektif

5.2.5 Jenis-Jenis Keputusan Pemasaran Jangka Pendek

1. Menentukan Harga Jual Khusus (*Special Order Pricing*)

Special order pricing terjadi ketika perusahaan menerima tawaran untuk menjual produk kepada pelanggan tertentu dengan harga di bawah harga pasar

normal. Biasanya, pesanan ini bersifat satu kali dan dalam jumlah besar (Mulyana et al., 2024).

Kunci analisisnya adalah memastikan bahwa harga jual khusus tetap memberikan margin kontribusi positif, selama kapasitas produksi masih tersedia (Aripin, 2021). Jika biaya tetap tidak bertambah akibat pesanan ini, maka selama harga jual melebihi biaya variabel, pesanan layak diterima (Noor, 2021).

Contoh:

Biaya variabel produk: Rp50.000/unit

Harga pesanan khusus: Rp60.000/unit

Margin kontribusi = Rp10.000/unit

Selama kapasitas memungkinkan dan tidak ada risiko gangguan pada pasar utama, maka pesanan layak diterima

2. Menerima atau Menolak Pesanan Khusus

Keputusan ini mirip dengan special order pricing, namun cakupannya lebih luas. Pertimbangan penting mencakup:

- a. Apakah ada kapasitas produksi yang tidak digunakan?
- b. Apakah pesanan akan menggantikan penjualan reguler?
- c. Apakah ada dampak jangka panjang terhadap harga pasar?

Keputusan menolak bisa jadi lebih bijak jika pesanan mengganggu loyalitas pelanggan reguler, menurunkan persepsi merek, atau menimbulkan kanibalisasi (Syamil et al., 2023).

Pendekatan analitis yang digunakan:

- a. Hitung tambahan pendapatan dari pesanan,
- b. Kurangi biaya variabel terkait,
- c. Evaluasi perubahan biaya tetap (jika ada),
- d. Hitung laba bersih tambahan.

3. Menambah atau Mengurangi Anggaran Promosi

Anggaran promosi adalah salah satu alat pemasaran yang paling fleksibel untuk merespons perubahan pasar dalam jangka pendek (Hamid, Ariasih, et al., 2023).

Namun, dampaknya terhadap laba harus dihitung secara cermat.

Contoh analisis:

Tambahan anggaran promosi: Rp20 juta

Kenaikan penjualan yang diperkirakan: 2.000 unit

Margin kontribusi per unit: Rp15.000

Tambahan margin kontribusi = $2.000 \times \text{Rp}15.000 = \text{Rp}30 \text{ juta}$

Tambahan laba bersih = $\text{Rp}30 \text{ juta} - \text{Rp}20 \text{ juta} = \text{Rp}10 \text{ juta}$

Jika hasilnya positif, promosi dapat diterima. Jika sebaliknya, perlu dipertimbangkan ulang atau dievaluasi dari aspek kreatif maupun targeting

4. Menentukan Produk atau Jasa yang Akan Ditingkatkan atau Dihentikan

Dalam lini produk yang beragam, tidak semua produk memberikan kontribusi yang sama terhadap laba. Keputusan menghentikan produk harus berbasis data margin kontribusi, bukan sekadar volume penjualan (Malik et al., 2024).

Faktor yang perlu dianalisis:

- a. Margin kontribusi produk per unit dan secara total,
- b. Biaya tetap khusus (*avoidable*) yang dapat dihapus bila produk dihentikan,
- c. Dampak terhadap produk lain (*cross-selling, bundling*),
- d. Efek terhadap kapasitas produksi atau distribusi.

Menghentikan produk yang tidak memberikan kontribusi positif akan meningkatkan efisiensi dan profitabilitas jangka pendek

5. Memilih Saluran Distribusi

Perusahaan sering dihadapkan pada pilihan antara menjual langsung ke konsumen, melalui distributor, atau secara online (Setiawan et al., 2024). Masing-masing saluran memiliki struktur biaya dan margin kontribusi yang berbeda (Sutrisna et al., 2024).

Faktor yang dipertimbangkan:

- a. Biaya variabel distribusi (komisi, ongkos kirim),
- b. Potensi volume penjualan,
- c. Margin kontribusi per saluran,

d. Efektivitas penetrasi pasar.

Informasi ini memungkinkan manajer memilih saluran dengan profitabilitas tertinggi dalam jangka pendek, meskipun dalam jangka panjang kombinasi saluran mungkin lebih optimal.

6. Analisis Break-Even dan Target Profit Volume dalam Strategi Pemasaran

Analisis *break-even* (titik impas) digunakan untuk menentukan berapa unit produk yang harus dijual agar menutup seluruh biaya tetap dan variabel (Dewi, 2025). Ini sangat penting untuk keputusan jangka pendek, terutama saat meluncurkan kampanye promosi baru atau produk baru (Hamid, Setiawan, et al., 2023).

Formula:

Break-even point (unit) = Total Biaya Tetap / Margin Kontribusi per Unit

Sementara itu, analisis target profit menunjukkan volume penjualan yang dibutuhkan untuk mencapai laba tertentu:

Target Volume = (Total Biaya Tetap + Target Laba) / Margin Kontribusi per Unit

Strategi pemasaran sering kali didasarkan pada analisis ini untuk menetapkan tujuan realistis dan menilai kelayakan rencana pemasaran.

5.2.6 Studi Kasus dan Contoh Aplikasi

1. Ilustrasi keputusan menerima pesanan khusus

a. Latar Belakang Kasus:

PT Maju Jaya, sebuah perusahaan manufaktur makanan ringan, memproduksi biskuit kemasan dengan harga jual normal Rp 10.000 per bungkus. Biaya variabel per bungkus adalah Rp 6.000, dan biaya tetap perusahaan adalah Rp 200.000.000 per bulan. Kapasitas produksi maksimum adalah 100.000 bungkus per bulan, dan saat ini hanya terpakai 80.000 bungkus.

Seorang pedagang besar dari luar negeri menawarkan pesanan khusus sebanyak 15.000 bungkus dengan harga Rp 7.000 per bungkus.

Pesanan ini tidak akan memengaruhi penjualan reguler. Biaya tambahan untuk pengemasan ekspor sebesar Rp 500 per bungkus.

b. Analisis:

Pendapatan dari pesanan = $15.000 \times \text{Rp } 7.000 = \text{Rp } 105.000.000$

Biaya variabel + pengemasan = $\text{Rp } 6.000 + \text{Rp } 500 = \text{Rp } 6.500$

Total biaya variabel = $15.000 \times \text{Rp } 6.500 = \text{Rp } 97.500.000$

Margin kontribusi = $\text{Rp } 105.000.000 - \text{Rp } 97.500.000 = \text{Rp } 7.500.000$

c. Keputusan:

Karena perusahaan memiliki kapasitas menganggur dan margin kontribusi positif, pesanan tersebut layak diterima. Biaya tetap tidak berubah, sehingga tambahan Rp 7,5 juta menjadi laba bersih tambahan.

d. Catatan Strategis:

Meskipun keputusan secara finansial menguntungkan, perusahaan juga perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang jika harga murah bocor ke pasar lokal, yang bisa menurunkan persepsi nilai produk.

2. Studi kasus menghentikan produk yang tidak menguntungkan

a. Latar Belakang Kasus:

PT Segar Abadi memproduksi tiga jenis jus: Jus Apel, Jus Mangga, dan Jus Alpukat. Data per bulan sebagai berikut:

Produk	Penjualan	Biaya Variabel	Biaya Tetap Spesifik	Margin Kontribusi
Jus Apel	100 juta	60 juta	20 juta	40 juta
Jus Mangga	80 juta	50 juta	25 juta	30 juta
Jus Alpukat	40 juta	35 juta	20 juta	5 juta

Perusahaan mempertimbangkan menghentikan produksi Jus Alpukat karena margin kontribusinya rendah.

b. Analisis:

Jika Jus Alpukat dihentikan:

Perusahaan menghemat biaya variabel Rp 35 juta

Biaya tetap Rp 20 juta bersifat spesifik (avoidable) juga hilang

Margin kontribusi yang hilang hanya Rp 5 juta

Total penghematan = Rp 35 juta + Rp 20 juta = Rp 55 juta

Namun perlu diingat, hilangnya margin kontribusi Rp 5 juta berarti pengurangan laba, tetapi secara keseluruhan, perusahaan menghindari biaya operasional Rp 55 juta.

c. Keputusan:

Penghentian produksi menguntungkan jika:

- 1) Tidak ada dampak terhadap produk lain,
- 2) Kapasitas bisa dialihkan ke produk lain yang lebih menguntungkan,
- 3) Citra merek tidak terganggu oleh hilangnya varian produk

3. Simulasi pengaruh diskon harga terhadap laba jangka pendek

a. Latar Belakang Kasus:

PT Sukses Makmur memproduksi sabun cair dengan harga jual Rp 20.000 dan biaya variabel Rp 12.000. Kapasitas produksi penuh 10.000 unit per

bulan, dan saat ini terjual 8.000 unit. Tim pemasaran mengusulkan diskon 10% untuk mendorong penjualan tambahan 1.500 unit.

b. Analisis:

Harga diskon = Rp 20.000 – 10% = Rp 18.000

Margin kontribusi per unit diskon = Rp 18.000 – Rp 12.000 = Rp 6.000

Total margin kontribusi tambahan = 1.500 × Rp 6.000 = Rp 9.000.000

c. Simulasi Alternatif:

Jika diskon terlalu besar hingga Rp 16.000 per unit:

Margin kontribusi = Rp 16.000 – Rp 12.000 = Rp 4.000

Tambahan penjualan: 2.000 unit

Margin total = 2.000 × Rp 4.000 = Rp 8.000.000

Meski volume naik, laba lebih rendah dibandingkan skenario diskon moderat.

d. Keputusan:

Manajemen harus menimbang besarnya diskon optimal, mempertimbangkan tidak hanya volume, tapi juga margin per unit agar total kontribusi terhadap laba tetap maksimal (Aripin, 2021).

5.2.7 Faktor Non-Kuantitatif dalam Keputusan Pemasaran

1. Pertimbangan hubungan pelanggan

Keputusan pemasaran seperti pemberian diskon, pengurangan varian produk, atau perubahan distribusi dapat memengaruhi hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Fadri & Fil, 2024). Misalnya:

- a. Menerima pesanan khusus dari satu pelanggan dengan harga sangat rendah bisa menimbulkan kecemburuan pelanggan lain.
- b. Penghapusan produk tertentu bisa membuat pelanggan merasa tidak diperhatikan, apalagi jika produk itu memiliki pelanggan loyal.

Relasi pelanggan yang buruk berdampak pada:

- a. Penurunan loyalitas dan peningkatan churn rate,
- b. *Word of mouth* negatif yang mempercepat penurunan penjualan,

- c. Tantangan akuisisi pelanggan baru dengan biaya lebih tinggi

2. Citra merek dan loyalitas pasar

Citra merek adalah persepsi yang dibangun pelanggan terhadap kualitas dan posisi suatu produk (Setiadi & SE, 2023). Keputusan jangka pendek yang tidak berhati-hati—seperti diskon besar-besaran atau menjual produk dengan kualitas berbeda—dapat merusak positioning merek di pasar (Syamil et al., 2023).

Contoh dampak:

- a. Produk premium yang dijual dengan diskon besar secara terus-menerus bisa menurunkan persepsi nilai eksklusifnya.
- b. Penjualan pesanan khusus dengan merek sama di pasar yang berbeda harga dapat menciptakan image inkonsisten.

Efek pada loyalitas yaitu konsumen cenderung tidak loyal pada merek yang berubah-ubah strategi tanpa arah yang jelas dan Merek dengan citra kuat biasanya mempertahankan margin yang lebih tinggi.

3. Risiko kompetitif dan strategi pesaing

Setiap keputusan pemasaran dapat memicu respon dari pesaing. Keputusan memberikan diskon besar, membuka saluran distribusi baru, atau menghentikan produk bisa dimanfaatkan pesaing sebagai peluang masuk ke ceruk pasar yang ditinggalkan (Malik et al., 2024).

Risiko kompetitif meliputi:

- a. Perang harga jika pesaing merespons diskon dengan diskon lebih tinggi,
- b. Pesaing menawarkan produk pengganti saat satu produk dihentikan,
- c. Masuknya kompetitor ke pasar baru jika distribusi internal ditarik.

Strategi pesaing harus selalu dipantau agar keputusan jangka pendek tidak memperburuk posisi kompetitif perusahaan. Misalnya, keputusan menghentikan produk dengan margin rendah tapi punya loyalitas tinggi dapat

memberi peluang bagi pesaing membangun basis pelanggan baru.

5.2.8 Tantangan dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Pemasaran

1. Mengabaikan biaya tetap yang tidak relevan

Salah satu kesalahan paling umum adalah memasukkan biaya tetap yang tidak relevan dalam perhitungan keputusan jangka pendek. Biaya tetap seperti sewa gedung, gaji manajemen, atau depresiasi biasanya tidak berubah terlepas dari alternatif keputusan yang diambil. Oleh karena itu, biaya tetap tidak seharusnya menjadi dasar dalam menentukan apakah suatu pesanan diterima atau suatu diskon diberikan (Noor, 2021).

Menggabungkan biaya tetap dalam perhitungan akan:

- a. Mengaburkan margin kontribusi aktual, yang seharusnya menjadi fokus utama.
- b. Membuat suatu keputusan yang seharusnya menguntungkan terlihat tidak layak.
- c. Menghambat respons perusahaan terhadap peluang pasar, karena persepsi biaya terlalu tinggi.

Solusi kritis: Gunakan analisis biaya diferensial, yaitu hanya membandingkan biaya dan pendapatan yang akan berubah sebagai akibat dari pilihan keputusan

2. Salah menginterpretasi margin kontribusi

Margin kontribusi adalah elemen vital dalam keputusan jangka pendek. Namun, salah menginterpretasikannya menjadi salah satu penyebab kegagalan keputusan yang fatal (Chaniago et al., 2025). Kesalahan dapat terjadi pada:

- a. Penghitungan biaya variabel yang tidak lengkap, seperti tidak memasukkan biaya distribusi atau promosi.
- b. Membandingkan margin kontribusi total tanpa memperhatikan kapasitas produksi atau potensi produk lain.
- c. Menggunakan margin kontribusi untuk menilai keputusan jangka panjang, padahal fungsi utama

margin kontribusi adalah untuk penilaian taktis jangka pendek.

Implikasi: Keputusan yang didasarkan pada margin kontribusi yang keliru bisa menyebabkan perusahaan memproduksi produk yang secara finansial tidak efisien atau meninggalkan peluang laba yang lebih tinggi dari produk alternatif.

Pendekatan solusi: Lakukan audit data biaya variabel secara berkala dan gunakan laporan laba kontribusi yang tersegmentasi per produk atau saluran distribusi

3. Terlalu fokus pada kuantitatif dan mengabaikan faktor strategis

Dalam dunia akuntansi manajemen, data kuantitatif sangat penting. Namun, keputusan pemasaran tidak bisa hanya berpijak pada angka. Terlalu fokus pada laba jangka pendek sering kali mengabaikan aspek strategis seperti:

- a. *Brand equity* (nilai merek),
- b. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan,
- c. Posisi pasar dan diferensiasi produk.

Misalnya, diskon besar-besaran yang terlihat meningkatkan laba secara kuantitatif bisa menurunkan persepsi premium terhadap merek. Dalam jangka panjang, strategi ini bisa melemahkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan ketergantungan konsumen pada diskon.

Solusi konseptual: Gunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam keputusan pemasaran, dengan memperhatikan perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran, dan pertumbuhan, selain hanya aspek keuangan.

5.2.9 Implikasi Keputusan Pemasaran Jangka Pendek terhadap Keberlanjutan Jangka Panjang

1. Keseimbangan antara keputusan jangka pendek dan strategi jangka panjang

Pengelolaan yang baik membutuhkan sinkronisasi antara keputusan jangka pendek dan strategi jangka panjang (Setiawan et al., 2024). Keputusan jangka pendek

harus mendukung, bukan menghambat, arah strategis perusahaan. Misalnya:

- a. Jika strategi jangka panjang perusahaan adalah membangun merek premium, maka keputusan jangka pendek harus menghindari perang harga yang dapat merusak persepsi nilai produk.
- b. Jika perusahaan menargetkan penetrasi pasar baru, maka diskon atau pesanan khusus dalam jangka pendek bisa dijadikan alat taktis, selama terkontrol dan terukur.

Strategi operasional: Gunakan penganggaran fleksibel (*flexible budgeting*) dan evaluasi berbasis KPI jangka pendek dan jangka panjang secara bersamaan

2. Risiko kanibalisasi dan diskon yang merusak nilai merek
Kanibalisasi terjadi ketika penjualan produk baru atau pesanan khusus mengurangi penjualan produk reguler dengan margin lebih tinggi. Hal ini bisa disebabkan oleh Harga produk yang terlalu rendah untuk menarik pelanggan baru, tetapi justru menggoda pelanggan lama dan Peluncuran produk alternatif dengan spesifikasi serupa yang tidak memberi nilai tambah signifikan (Sartono & Ak, 2024).

Diskon agresif yang tidak disertai segmentasi pasar yang jelas juga berisiko menurunkan persepsi kualitas, menciptakan ekspektasi pasar bahwa harga akan terus murah, mengurangi daya tawar perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan untuk strategi pencegahan berupa melakukan analisis kanibalisasi sebelum meluncurkan produk baru, batasi penggunaan diskon melalui waktu terbatas dan segmen khusus (misalnya reseller), jaga konsistensi merek dan harga untuk mempertahankan positioning jangka panjang (Suharyanto & Dwiarta, 2024).

5.3 Kesimpulan

1. Ringkasan poin-poin penting

Dalam bab ini, telah dibahas bahwa pengambilan keputusan jangka pendek dalam aspek pemasaran adalah proses yang kompleks dan memerlukan dukungan

informasi akuntansi manajemen yang relevan. Keputusan-keputusan seperti penentuan harga jual khusus, pengurangan atau peningkatan promosi, dan pemilihan saluran distribusi dapat memberikan manfaat finansial yang signifikan, namun harus dilakukan dengan analisis yang cermat.

Beberapa temuan penting:

- a. Informasi biaya relevan dan margin kontribusi adalah dasar utama dalam pengambilan keputusan pemasaran jangka pendek.
 - b. Laporan laba kontribusi menjadi alat penting dalam mengidentifikasi profitabilitas tiap produk atau segmen.
 - c. Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa keputusan berdasarkan data yang akurat dapat meningkatkan efisiensi dan laba.
 - d. Namun demikian, faktor non-kuantitatif seperti loyalitas pelanggan, nilai merek, dan strategi pesaing tidak boleh diabaikan.
 - e. Terdapat tantangan umum seperti salah memahami margin kontribusi, memasukkan biaya tetap yang tidak relevan, dan mengabaikan dimensi strategis.
 - f. Implikasi keputusan jangka pendek bisa berdampak langsung pada keberlanjutan bisnis jangka panjang, terutama jika strategi tidak selaras.
2. Pentingnya kolaborasi antara fungsi akuntansi manajemen dan pemasaran

Kesuksesan keputusan jangka pendek di bidang pemasaran sangat bergantung pada sinergi antara fungsi akuntansi manajemen dan divisi pemasaran. Kolaborasi ini memungkinkan:

- a. Pengambilan keputusan berbasis data yang akurat dan relevan,
- b. Pemahaman mendalam tentang dampak finansial dan strategis dari keputusan taktis,
- c. Penyusunan strategi pemasaran yang tidak hanya efektif dalam menarik konsumen, tetapi juga efisien dari sisi biaya.

Pemasaran yang kreatif namun tidak memiliki dukungan data akuntansi bisa berujung pada pemborosan. Sebaliknya, analisis keuangan yang solid tanpa memahami dinamika pasar juga bisa menyebabkan keputusan yang kaku dan tidak adaptif. Untuk itu, dalam menghadapi era persaingan yang cepat dan dinamis, perusahaan perlu membangun budaya kerja lintas fungsi yang mendukung pertukaran informasi antara pemasaran dan keuangan secara real-time. Pendekatan holistik seperti ini akan memungkinkan organisasi membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan dalam jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aripin, Z. (2021). *Marketing Management*. Deepublish.
- Chaniago, N., Judijanto, L., Fitriyana, F., Nitsae, O. G., Kusumastuti, S. Y., & Wibowo, E. (2025). *Studi Kelayakan Bisnis: Teori dan Implementasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Dewi, L. S. (2025). *Buku Ajar Manajemen Pemasaran*. Takaza Innovatix Labs.
- Fadri, Z., & Fil, S. (2024). Perencanaan Strategis. *Manajemen Dan Kepemimpinan*, 42.
- Hafizh, M., Nur, A., Raihan, M. D., Hawaari, M. R., & Leo, K. (2025). Hubungan Biaya, Volume, dan Laba Akibat Perubahan Beberapa Faktor. *Journal ANC*, 1(3), 399–412.
- Hamid, R. S., Ariasih, M. P., Suarniki, N. N., Purwoko, P., Nurchayati, N., Tarmizi, A., Efdison, Z., Pasaribu, A. W., Fitriya, S., & Solihin, A. (2023). *MANAJEMEN PEMASARAN MODERN: Strategi dan Taktik Untuk Kesuksesan Bisnis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hamid, R. S., Setiawan, Z., Simanihuruk, P., Napisah, S., Utami, B., Puspitasari, K. A., Sagala, R., Risdwiyanto, A., Harsoyo, T. D., & Nuvriasari, A. (2023). *Ilmu Manajemen Pemasaran*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hantono, S. E., Wijaya, S. F., & SE, M. (2025). *Pengantar manajemen*. Penerbit Widina.
- Hwihanus, S. E. (2024). Akuntansi Manajemen Strategis. *Akuntansi Manajemen Strategis*, 30.
- Ilmi, N., Baharuddin, S. R., Ramdhani, I., Riana, R. I., Anwar, F., & Muflihat, S. (2025). *Manajemen Produksi*. Penerbit NEM.
- Lestari, D. F., Anugerah, E. G., Dasila, R. A., Ruhliandini, P. Z., Yanti, N., Jasuni, A. Y., Oktaviah, N., Aulia, A., Surachman, A. E., & Noerhatini, P. (2025). *Akuntansi Biaya*. Sada Kurnia Pustaka.
- Malik, A., Djaganata, A. Y., Kurniawan, N. E., & Oktavia, Y. (2024). Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Mikro

- Kecil dan Menengah (UMKM). *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(10), 7155–7169.
- Mulyana, A., Susilawati, E., Yuniawati, R. I., Phety, D. T. O., Sirna, I. K., Setiajatnika, E., Wardhani, R. S., Armunanto, A., & Mialasmaya, S. (2024). *Akuntansi Manajemen Lanjutan*. TOHAR MEDIA.
- Noor, Z. Z. (2021). *Buku Referensi Strategi Pemasaran 5.0*. Deepublish.
- Purwanti, A. (2023). *Akuntansi manajemen*. Penerbit salemba.
- Rachmad, Y. E., Putra, W. P., Wonua, A. R., Susiang, M. I. N., Tampubolon, A. S., Koten, R. A. G., Fadli, A. A. Y., Kushariyadi, K., Masbullah, M., & Padilah, H. (2024). *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Saraswati, E., Ghofar, A., & Maghfiroh, I. S. E. (2021). *Akuntansi Manajemen Strategis*. Universitas Brawijaya Press.
- Sartono, S. E., & Ak, M. A. (2024). *Akuntansi Pajak Perdagangan Retail*. Faqih Publishing.
- Selasi, D., Vidiati, C., Amrulloh, A., Leunupun, E. G., Gustika, R., Mahadi, N. R. P., Sundari, A., Killay, T., Sulistyowati, A., & Qodriah, S. L. (2024). *Ekonomi Manajemen*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Setiadi, N. J., & SE, M. M. (2023). *Manajemen Strategis Teori dan Implementasi*. Prenada Media.
- Setiawan, Z., Widyastuti, T. A. R., Kusumastuti, S. Y., Darmun, D., Tanti, T., Irmadiani, N. D., & Judijanto, L. (2024). *Basic Digital Business*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Suharyanto, M. M., & Dwiarta, I. M. B. (2024). *MANAJEMEN RITEL*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Sutrisna, E., Mandataris, S., Mashur Fadli, S. E., Safitri, S., & Sos, S. (2024). *Sukses Bisnis: Panduan Praktis dengan BMC dan SWOT*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Syamil, A., Anggraeni, A. F., Martini, R., Hernando, R., Rachmawati, R., Evi, T., & Rusgowanto, F. H. (2023). *Akuntansi manajemen: Konsep-konsep dasar akuntansi manajemen era digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Waty, E., Sukmawati, E., Rachmawati, R., Wasesa, T., Evi, T., Muslih, M., Jumali, E., Yuliandhari, W. S., Rachman, A. A., & Suzan, L. (2023). *Buku ajar akuntansi manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

BAB 6

AKUNTANSI KEUANGAN DAERAH

Oleh Dina Amalya Putri

6.1 Pendahuluan

Seluruh transaksi keuangan pemerintah daerah harus dicatat, dikelola, dan dilaporkan. Akuntansi keuangan daerah merupakan komponen penting dari akuntansi sektor publik. Terwujudnya penyelenggaraan keuangan pemerintah daerah yang transparan, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan terutama berlandaskan pada akuntansi ini (Halim, 2014). Akuntansi keuangan daerah semakin penting dalam rangka otonomi daerah guna mendukung pengelolaan keuangan yang efisien dan berhasil guna serta sebagai sarana pertanggungjawaban masyarakat (Yaya, 2021).

Selain memenuhi persyaratan administratif, akuntansi keuangan daerah diterapkan sebagai alat utama bagi inisiatif reformasi birokrasi dan peningkatan standar layanan publik. Pemerintah daerah dapat meningkatkan kepercayaan publik, mengelola sumber daya keuangan seefisien mungkin, dan memastikan bahwa semua pendapatan dan pengeluaran daerah dapat dilaporkan secara transparan dan bebas menggunakan sistem akuntansi yang kuat (Siregar, 2017).

Akuntansi keuangan daerah juga berfungsi sebagai alat untuk menilai kinerja keuangan dan non keuangan pemerintah daerah. Laporan keuangan yang dihasilkan menjadi dasar perencanaan pembangunan, pengambilan keputusan strategis, dan pembuatan kebijakan publik yang lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat (Halim & Kusufi, 2012). Oleh karena itu, akuntansi keuangan daerah merupakan komponen utama tata kelola pemerintahan yang profesional dan kontemporer, selain sebagai sistem pencatatan.

6.2 Definisi Akuntansi Keuangan Daerah

Dalam konteks pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), akuntansi keuangan daerah merupakan prosedur metodis yang meliputi pendokumentasian, pengkategorian, peringkasan, dan pelaporan seluruh transaksi keuangan yang dilakukan oleh pemerintah daerah (Halim, 2014). Dalam rangka meningkatkan pengambilan keputusan, pengendalian, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, prosedur ini berupaya untuk menghasilkan data keuangan yang relevan dan dapat dipercaya.

Lebih khusus lagi, keuangan daerah meliputi seluruh hak dan kewajiban pemerintah daerah yang dapat diukur secara moneter, serta aset daerah yang terkait dengan hak dan kewajiban tersebut (Halim & Kusufi, 2012). Oleh karena itu, pengakuan aset, kewajiban, dan perubahan ekuitas daerah yang terjadi selama periode waktu tertentu semuanya termasuk dalam akuntansi keuangan daerah, di samping aktivitas arus kas masuk dan arus kas keluar.

Pengelolaan akuntansi keuangan daerah harus mengacu pada standar akuntansi yang ditetapkan pemerintah pusat, termasuk Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis akrual, dan prinsip akuntansi yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk menjamin akuntabilitas, keterbukaan, dan keseragaman pelaporan keuangan daerah (Siregar, 2017).

Oleh karena itu, akuntansi keuangan daerah berperan penting dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang sehat, di mana semua transaksi keuangan dilaporkan secara transparan kepada publik dan lembaga pengawas.

6.3 Prinsip-prinsip Akuntansi Keuangan Daerah

Untuk menjamin bahwa laporan tersebut dapat menyajikan gambaran yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, sejumlah aturan mendasar harus diikuti saat membuat laporan keuangan regional. Basis kas dan basis bruto adalah dua prinsip utama yang telah menjadi dasar bagi akuntansi keuangan regional.

1. Basis Kas

Menurut konsep akuntansi yang dikenal sebagai basis kas, pendapatan dicatat saat uang diterima dan biaya dicatat saat uang dibelanjakan. Dengan kata lain, arus kas masuk dan keluar berfungsi sebagai dasar untuk mendokumentasikan transaksi keuangan. Gagasan ini telah lama menjadi dasar pencatatan dalam akuntansi keuangan daerah karena dianggap mudah dan sederhana untuk diterapkan. Namun, pemerintah daerah telah mulai beralih ke basis akrual sebagai hasil dari kemajuan sistem akuntansi dan menyerukan akuntabilitas dan transparansi yang lebih besar. Meskipun demikian, sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang relevan, konsep kas masih diterapkan dalam beberapa keadaan (Halim & Kusufi, 2012).

2. Basis Bruto

Pendapatan dan pengeluaran harus dilaporkan secara terpisah berdasarkan basis bruto, tanpa adanya pemerataan atau kompensasi di antara keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa laporan keuangan mencakup seluruh jumlah pendapatan dan semua pengeluaran (bruto), bukan hanya selisihnya (netto). Agar keterbukaan tetap terjaga dan semua rincian operasional keuangan pemerintah daerah dapat diberikan secara menyeluruh, prinsip ini sangat penting. Analisis dan pemantauan menjadi lebih mudah dengan basis bruto, yang memudahkan konsumen laporan keuangan untuk mengetahui berapa banyak uang yang diperoleh dan berapa banyak yang dibelanjakan (Halim, 2014).

Untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang dihasilkan relevan, dapat dipercaya, dan sebanding di seluruh entitas pemerintah daerah, prinsip dan praktik akuntansi yang digunakan di lingkungan pemerintah daerah harus mengacu pada peraturan dan standar yang berlaku, seperti Standar Akuntansi Pemerintah berbasis akrual (Erlina et al., 2024).

6.4 Regulasi Akuntansi Keuangan Daerah

Tuntutan penerapan konsep tata kelola pemerintahan yang baik dan perubahan politik berdampak signifikan terhadap perkembangan peraturan perundang-undangan akuntansi sektor publik di Indonesia. Peraturan tersebut memberikan landasan hukum dan standar pengelolaan keuangan daerah yang terbuka, bertanggung jawab, dan berwawasan luas serta sesuai dengan praktik pengelolaan keuangan negara yang baik.

Berikut ini adalah beberapa peraturan penting yang menjadi landasan akuntansi keuangan daerah:

1. Pengelolaan keuangan negara, termasuk keuangan daerah sebagai salah satu komponen keuangan negara, diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara mengatur proses akuntansi dan pengelolaan keuangan negara, termasuk sistem pengelolaan kas daerah.
3. Kerangka pemeriksaan dan pengawasan keuangan pemerintah pusat dan daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
4. Pemerintah daerah diberi kewenangan untuk mengelola anggarannya sendiri berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
5. Proses pengalokasian kas dan alokasi kewenangan fiskal antara pemerintah pusat dan daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
6. Peraturan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) Nomor 24 Tahun 2005 yang memberikan pedoman penyusunan laporan keuangan berbasis kas bagi pemerintah pusat dan daerah.
7. Tata kelola keuangan daerah diatur secara rinci dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah telah mengalami beberapa kali perubahan, yang memberikan pedoman teknis pengelolaan keuangan daerah.
9. Dalam rangka meningkatkan mutu laporan keuangan dan akuntabilitas, Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrual, yang menggantikan PP Nomor 24 Tahun 2005, mengatur penerapan SAP berbasis akrual pada seluruh entitas pemerintah, termasuk pemerintah daerah.

Lebih jauh, regulasi terkini, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, semakin memperkuat regulasi terkait pengelolaan keuangan daerah, termasuk pajak dan retribusi daerah, kewajiban daerah, pendapatan dan belanja daerah, serta penyusunan dan pelaporan APBD yang transparan dan akuntabel (BPK RI, 2019).

Secara keseluruhan, regulasi tersebut memberikan landasan hukum yang kuat bagi pengelolaan keuangan daerah yang berlandaskan pada nilai-nilai pertanggungjawaban, keterbukaan, efektivitas, dan efisiensi untuk mendorong pertumbuhan daerah dan memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya.

6.5 Sistem dan Proses Akuntansi Keuangan Daerah

Sistem akuntansi pemerintah daerah (SAPD) adalah serangkaian proses yang saling berhubungan yang dirancang untuk mengumpulkan, mendokumentasikan, mengkategorikan, menyusun, dan melaporkan data keuangan untuk digunakan oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal pemerintah daerah dalam pengambilan keputusan ekonomi (Mahmudi, 2016). Arsitektur sistem ini mematuhi standar akuntansi pemerintah (SAP) yang berlaku dan prinsip akuntansi terkait.

Ada banyak langkah utama dalam proses akuntansi keuangan daerah:

1. Langkah pertama dalam proses akuntansi adalah pencatatan, di mana setiap transaksi keuangan didokumentasikan secara metodis dan kronologis. Bergantung pada kebutuhan informasi dan kompleksitas transaksi, pemerintah daerah dapat memilih untuk menggunakan sistem pencatatan entri tunggal atau entri ganda. Namun, karena menawarkan informasi yang lebih tepat dan komprehensif, teknik entri ganda lebih disarankan.
2. Pengelompokan. Transaksi keuangan dikategorikan berdasarkan jenisnya setelah dicatat, termasuk pembiayaan, pendapatan, dan pengeluaran. Pembuatan laporan keuangan dan analisis kinerja keuangan daerah menjadi lebih mudah dengan pengelompokan ini.
3. Tahap ikhtisar merupakan tahap terakhir dalam proses akuntansi, yaitu penyusunan laporan keuangan rutin, seperti laporan bulanan, triwulanan, atau tahunan. Laporan keuangan ini berisi ringkasan arus kas, kinerja keuangan, dan status keuangan pemerintah daerah selama kurun waktu tertentu.
4. Pelaporan
5. Langkah terakhir dalam proses akuntansi adalah pelaporan, yaitu laporan keuangan yang diberikan kepada pemerintah pusat, masyarakat, DPRD, dan pihak-pihak berkepentingan lainnya. Laporan keuangan yang disajikan meliputi laporan realisasi anggaran (LRA), neraca, laporan arus kas, laporan operasional (LO), laporan perubahan ekuitas (LPE), dan catatan atas laporan keuangan (CaLK). Dalam penyusunan laporan ini, SAP yang relevan harus diikuti.

6.6 Basis Akuntansi

Di Indonesia, pemerintah daerah telah mengubah sistem akuntansi keuangannya dari menggunakan basis kas menjadi pendekatan akrual. Peraturan Pemerintah (PP) No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) yang mengamanatkan agar SAP berbasis akrual diterapkan

oleh semua organisasi pemerintah, termasuk pemerintah daerah, secara khusus mengatur perubahan ini.

1. Dari Basis Kas ke Akrua

Pemerintah daerah menggunakan SAP berbasis kas untuk melakukan akrual sebelum basis akrual diterapkan sepenuhnya. Dengan pendekatan ini, aset, utang, dan ekuitas sudah diakui di neraca menggunakan metode akrual, tetapi pendapatan, beban, dan pembiayaan masih diakui menggunakan basis kas dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Tujuan dari sistem transisi ini adalah untuk memfasilitasi perpindahan pemerintah daerah ke sistem akrual sepenuhnya.

2. Basis Akrua

Terlepas dari kapan uang dikumpulkan atau dibayarkan, metode akuntansi akrual mencatat pendapatan, biaya, aset, kewajiban, dan ekuitas pada saat transaksi. Data keuangan yang dihasilkan berdasarkan basis akrual lebih komprehensif, relevan, dan dapat dipercaya untuk akuntabilitas publik dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan akrual Pemerintah daerah dapat menggunakan SAP untuk:

- a. Pendapatan harus diakui saat hak atas pendapatan terwujud, bukan hanya saat uang dibayarkan.
- b. Mengakui biaya saat terjadi, bukan hanya saat uang dibayarkan.
- c. Memberikan rincian yang lebih menyeluruh tentang aset dan kewajiban Anda.
- d. Memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang situasi keuangan dan biaya operasional aktual.

Sasaran penerapan SAP berbasis akrual adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan, meningkatkan pengelolaan aset dan pengendalian fiskal, serta memperkuat keterbukaan dan akuntabilitas pelaporan keuangan dari pemerintah daerah. Selain itu, data keuangan yang dihasilkan memberikan gambaran yang lebih realistis tentang sumber daya ekonomi

yang dikendalikan dan lebih membantu pemerintah daerah saat mereka membuat pilihan internal.

6.7 Siklus Akuntansi Keuangan Daerah

Untuk mengelola dan mengungkapkan semua transaksi keuangan secara terbuka dan bertanggung jawab, pemerintah daerah mengikuti serangkaian langkah metodis yang dikenal sebagai siklus akuntansi keuangan daerah. Siklus ini memastikan bahwa pengelolaan keuangan daerah dilakukan sesuai dengan aturan dan standar akuntansi yang berlaku. Fase-fase utama siklus akuntansi keuangan daerah adalah sebagai berikut:

1. Pencatatan Transaksi
Setiap transaksi keuangan dicatat secara metodis dalam buku harian. Agar saldo akun tetap stabil, pencatatan ini dapat menggunakan sistem entri ganda yang mencatat setiap transaksi di sisi kredit dan debit.
2. Pengelompokan
Transaksi yang tercatat kemudian dikategorikan berdasarkan jenis akun, termasuk pembiayaan, pendapatan, dan pengeluaran. Pengelompokan ini memudahkan pelaporan dan peringkasan keuangan.
3. Penyusunan Laporan Keuangan
Pemerintah daerah membuat laporan keuangan bulanan setelah mengelompokkan dan meringkas transaksi. Laporan yang disiapkan terdiri dari:
 - a. Laporan Realisasi Anggaran (LRA)
 - b. Neraca
 - c. Laporan Arus Kas
 - d. Catatan Laporan Keuangan (CaLK)
 - e. Penyusunan laporan ini harus mematuhi Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang relevan.
4. Pemeriksaan dan Penilaian
Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) kemudian melakukan audit atas laporan keuangan daerah yang dihasilkan untuk menjamin keadilan dan kepatuhan terhadap peraturan. Temuan audit digunakan untuk menilai dan meningkatkan pengelolaan keuangan daerah di masa mendatang.

Fase Lainnya

Siklus akuntansi terdiri dari empat tahap utama serta perencanaan anggaran, penganggaran, pelaksanaan, penilaian, dan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi.

6.8 Laporan Keuangan Daerah

Laporan keuangan daerah merupakan catatan penting yang menyajikan data keuangan pemerintah daerah secara transparan dan bertanggung jawab. Laporan ini terdiri dari sejumlah elemen utama yang bekerja sama untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang arus kas, kinerja, dan status keuangan daerah selama periode waktu tertentu. Elemen Utama Laporan Keuangan Daerah

1. Laporan Realisasi Anggaran (LRA)

Dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan, LRA memberikan informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus atau defisit anggaran, dan pembiayaan. Dengan bantuan laporan ini, efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran pemerintah daerah dapat dinilai.

2. Neraca

Neraca, yang berisi aset, kewajiban, dan ekuitas, merinci status keuangan pemerintah daerah pada tanggal tertentu. Kewajiban meliputi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang, sedangkan aset dipisahkan menjadi aset lancar dan aset tetap. Tinjauan umum mengenai sumber daya keuangan daerah dan tanggung jawabnya diberikan oleh neraca.

3. Laporan Operasional

Laporan ini memberikan perincian tentang semua operasi operasional pemerintah daerah, termasuk pendapatan operasional, biaya, dan surplus atau defisit. Laporan operasional membantu dalam mengevaluasi kinerja keuangan daerah secara keseluruhan.

4. Laporan Perubahan Ekuitas

Laporan ini menggambarkan bagaimana ekuitas pemerintah daerah berubah selama periode pelaporan,

dengan mempertimbangkan perubahan ekuitas serta penumpukan surplus atau defisit.

5. Laporan Arus Kas

Informasi tentang arus kas masuk dan keluar dari aktivitas pembiayaan, investasi, dan operasi ditunjukkan dalam laporan arus kas. Laporan ini penting untuk mengevaluasi likuiditas daerah dan kapasitas pembayaran utang jangka pendek.

6. Catatan Laporan Keuangan (CaLK)

CaLK memberikan justifikasi menyeluruh dan data tambahan mengenai item-item yang termasuk dalam laporan keuangan utama. Catatan ini membantu pengguna laporan dalam memahami secara spesifik transaksi dan penerapan standar akuntansi.

Fitur Kualitatif Laporan Keuangan Daerah

Agar para pemangku kepentingan dapat menggunakan laporan keuangan daerah dengan sukses, laporan tersebut harus memiliki kualitas kualitatif berikut:

1. Relevansi: Data harus membantu dalam pengambilan keputusan.
2. Keandalan: Data harus bebas dari bias dan kesalahan yang signifikan.
3. Keterbandingan: Laporan harus memungkinkan perbandingan berbagai entitas dan periode waktu.
4. Keterpahaman: Data harus disajikan dengan cara yang mudah dipahami (Poltek STP Yogyakarta, 2021).

6.9 Standar Akuntansi Pemerintah (SAP)

Pembuatan dan penyajian laporan keuangan pemerintah, termasuk laporan keuangan pemerintah daerah, diatur oleh Standar Akuntansi Pemerintah (SAP). Pengakuan, pengukuran, penyajian, dan pengungkapan transaksi keuangan pemerintah daerah yang menyeluruh dan metodis diatur oleh SAP berbasis akrual.

Dengan memberikan gambaran yang komprehensif tentang situasi keuangan pemerintah, SAP berbasis akrual dimaksudkan untuk meningkatkan mutu laporan keuangan

pemerintah. Laporan keuangan yang menggunakan SAP berbasis akrual memberikan informasi yang akurat tentang hak dan tanggung jawab pemerintah, sehingga berharga untuk menilai seberapa baik kinerja pemerintah dalam hal biaya layanan, efisiensi, dan pemenuhan tujuan pembangunan (Kementerian Keuangan, 2022).

Selain itu, SAP berbasis akrual mendorong akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan publik dan meningkatkan daya banding laporan keuangan antar lembaga pemerintah. Salah satu persyaratan utama penilaian Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) adalah laporan keuangan sesuai dengan SAP.

Berdasarkan PP No. 24 Tahun 2005, SAP sebelumnya menggunakan basis kas, namun SAP berbasis akrual telah diterapkan secara penuh sejak PP No. 71 Tahun 2010. Untuk mematuhi peraturan baru tersebut, pemerintah daerah harus mengubah sistem akuntansi dan pelaporan keuangannya.

6.10 Bagan Akun Standar (BAS)

Sistem pengkodean akun yang disebut Bagan Akun Standar (SAC) digunakan untuk mengkategorikan dan mendokumentasikan transaksi keuangan yang dilakukan oleh pemerintah daerah secara metodis. SAC memfasilitasi proses konsolidasi dan analisis keuangan di antara unit-unit pemerintah daerah dengan bertindak sebagai pedoman untuk perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, pendokumentasian, dan pelaporan keuangan pemerintah daerah.

BAS merupakan daftar kode dan kategori transaksi keuangan yang disusun secara sistematis. Perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pencatatan, dan pelaporan keuangan merupakan tahapan pengelolaan keuangan daerah yang menerapkan kodifikasi ini (Peraturan BPK, 2024). Dalam BAS, kode akun biasanya memiliki beberapa tingkatan, seperti:

1. Kategori utama termasuk aset, liabilitas, ekuitas, pendapatan, pengeluaran, transfer, pembiayaan, dan biaya ditampilkan di Level 1 (Kode Akun).

2. Level 2 (Grup): Membagi akun utama menjadi grup yang lebih kecil.
3. Level 3 (Jenis)Level 4 (Objek), Level 5 (Rincian Objek), dan : Memberikan kategori yang lebih menyeluruh pada transaksi keuangan.

Manfaat Standardisasi BAS: BAS memastikan bahwa semua badan pemerintah daerah mengklasifikasikan akun secara seragam, yang memudahkan integrasi dan konsolidasi data keuangan. Pelaporan Menjadi Mudah: BAS memudahkan pelacakan transaksi dan pembuatan laporan keuangan yang memenuhi aturan akuntansi federal. Fleksibilitas: BAS menawarkan kode cadangan jika kelas baru muncul di masa mendatang, yang memungkinkannya dimodifikasi agar sesuai dengan persyaratan regional.

Dalam menyusun laporan keuangan daerah dan mengkodifikasikan rekening, pemerintah daerah wajib berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan dan Pengelolaan Keuangan Daerah yang mengatur mengenai BAS.

6.11 Transparansi dan Akuntabilitas

Pengelolaan dan pelaporan akuntansi keuangan daerah didasarkan pada dua prinsip utama: akuntabilitas dan transparansi. Transparansi adalah tersedianya data keuangan yang memungkinkan masyarakat umum dan pihak berkepentingan lainnya untuk melihat dan memahami pengelolaan dan pemanfaatan uang publik. Namun, akuntabilitas mensyaratkan bahwa pemerintah daerah bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan dan perlu mampu memberikan penjelasan yang jelas dan dapat diterima tentang bagaimana sumber daya publik digunakan.

Kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah meningkat ketika laporan keuangan dibuat berdasarkan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Selain itu, hal ini mencegah korupsi dan penyalahgunaan, menjamin bahwa uang publik digunakan untuk tujuan yang dimaksudkan, dan membantu dalam pengembangan tata kelola pemerintahan yang baik

(Siregar, 2017). Oleh karena itu, akuntabilitas dan transparansi tidak hanya diwajibkan oleh undang-undang, tetapi juga merupakan cara untuk meningkatkan kredibilitas dan hubungan antara pemerintah daerah dan masyarakat.

6.12 Audit dan Pengawasan

Sistem pengendalian keuangan daerah yang bertujuan untuk menjamin keakuratan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan, mencakup audit dan pengawasan sebagai komponen penting. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melakukan audit keuangan daerah dan bertanggung jawab untuk menentukan apakah laporan keuangan pemerintah daerah telah disusun secara wajar dan sesuai dengan ketentuan dan standar akuntansi pemerintahan yang berlaku.

Inspektorat Daerah melakukan pengawasan internal di samping audit eksternal BPK. Pemeriksaan, pengawasan, dan penilaian berkelanjutan atas penerapan pengelolaan keuangan daerah menjadi tanggung jawab Inspektorat. Untuk mengidentifikasi dan menghentikan kemungkinan penyimpangan serta meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan daerah, pengawasan internal sangat penting (Mahmudi, 2016).

Dengan memastikan bahwa pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara terbuka, bertanggung jawab, dan mematuhi persyaratan hukum, kombinasi pengawasan internal dan audit eksternal ini membantu mencapai tujuan pembangunan daerah dan menyediakan layanan publik berkualitas tinggi.

6.13 Tantangan dan Permasalahan

Implementasi akuntansi keuangan daerah dalam menghadapi berbagai tantangan yang perlu diatasi agar pengelolaan keuangan daerah dapat berjalan efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Beberapa tantangan utama yang sering ditemui antara lain:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Kurang Terampil
Masih kurangnya tenaga profesional akuntansi yang memiliki kecakapan yang memadai dalam menerapkan aturan akuntansi pemerintah berbasis akrual di banyak pemerintah daerah. Hal ini memengaruhi seberapa baik dana daerah dilacak, dilaporkan, dan dikelola (Halim & Kusufi, 2012).
2. Kompleksitas Regulasi dan Perubahan Standar Akuntansi
Kemampuan beradaptasi yang cepat dan pengetahuan yang mendalam diperlukan karena adanya perubahan aturan dan standar akuntansi, seperti peralihan dari basis kas ke basis akrual. Implementasi yang konsisten di seluruh daerah terhambat oleh kompleksitas ini (Siregar, 2017).
3. Kelemahan Sistem Informasi Akuntansi Terpadu
Pencatatan transaksi secara real time dan penyampaian laporan yang benar dan tepat waktu di banyak lokasi masih menjadi tantangan karena belum tersedianya sistem informasi akuntansi yang memadai dan terintegrasi secara menyeluruh (Mahmudi, 2016).
4. Budaya Akuntabilitas dan Transparansi yang Rendah
Pembangunan tata kelola keuangan yang baik terhambat dan kepercayaan publik menurun di sejumlah bidang karena rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik (Halim, 2014).

6.14 Upaya Peningkatan Kualitas Akuntansi Keuangan Daerah

Beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut dan meningkatkan standar akuntansi keuangan regional adalah:

1. Pengembangan dan Pelatihan Kompetensi Sumber Daya Manusia Akuntansi Daerah
Untuk memastikan bahwa pengelola keuangan memahami dan dapat menerapkan aturan akuntansi terkini dengan tepat, pemerintah daerah harus memberikan pelatihan dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan (Halim & Kusufi, 2012).

2. **Peningkatan Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Teknologi**
Sistem informasi akuntansi terpadu berbasis teknologi informasi dapat meningkatkan efektivitas pengumpulan data, pengolahan, dan penyusunan laporan keuangan daerah secara akurat dan tepat waktu (Mahmudi, 2016).
3. **Penguatan Audit dan Pengawasan Internal**
Untuk menjamin kepatuhan terhadap peraturan dan mengidentifikasi penyimpangan sejak dini, pengawasan ketat melalui audit internal Inspektorat dan audit eksternal BPK perlu diperkuat (BPK RI, 2023).
4. **Modifikasi Kebijakan dan Praktik Akuntansi untuk Mematuhi Peraturan Baru**
Untuk memastikan penerapan akuntansi keuangan daerah tetap mutakhir dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, pemerintah daerah harus terus-menerus memodifikasi kebijakan, proses, dan pedoman akuntansinya sebagai respons terhadap perubahan peraturan dan standar akuntansi yang berlaku (Siregar, 2017).

6.15 Rangkuman

Sebagai salah satu komponen akuntansi sektor publik, akuntansi keuangan daerah sangat penting untuk pencatatan, administrasi, dan pelaporan semua transaksi keuangan yang melibatkan pemerintah daerah secara sistematis dan transparan. Sebagaimana yang dituangkan dalam beberapa peraturan, termasuk PP No. 71 Tahun 2010, prosedur ini mencakup pencatatan, pengkategorian, peringkasan, dan pelaporan yang mematuhi kriteria dan prinsip akuntansi pemerintah berbasis akrual. Laporan realisasi anggaran, neraca, laporan operasional, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan merupakan beberapa komponen utama laporan keuangan daerah. Semua komponen ini harus relevan, dapat diandalkan, sebanding, dan mudah dipahami.

Penerapan standar transparansi dan akuntabilitas, serta prosedur audit dan pengawasan oleh BPK dan inspektorat

internal, diperlukan bagi pemerintah daerah untuk memastikan tata kelola keuangan yang kuat. Namun demikian, masih terdapat permasalahan dalam penerapan akuntansi keuangan daerah, antara lain kurangnya keterbukaan, rumitnya regulasi, kurangnya sistem informasi, dan kurangnya sumber daya manusia. Oleh karena itu, agar akuntansi keuangan daerah benar-benar menjadi alat akuntabilitas publik dan mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan, dilakukan upaya peningkatan kualitas melalui pengawasan, pelatihan, penguatan sistem informasi, dan penyempurnaan kebijakan sesuai dengan perkembangan regulasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Halim, Abdul. (2014). Akuntansi Keuangan Daerah. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul & Kusufi, Syamsul Ma'arif. (2012). Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah (Edisi 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, Baldric. (2017). Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah Berbasis Akrua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yaya, Rizal. (2021). Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah. Yogyakarta: UMY Press.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI). (2023). Laporan Hasil Pemeriksaan Keuangan Daerah. Jakarta: BPK RI.
- Erlina, Omar Sakti Rambe, Rasdianto. (2024). Akuntansi Keuangan Daerah Berbasis Akrua. Salemba Empat.
- STIE STEKOM. (2016). Analisis Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang SAP Berbasis Akrua.
- Poltek STP Yogyakarta. (2021). Komponen Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik.
- Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Kalimantan Barat. (2024). Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) Berbasis Akrua.
- Mahmudi. (2016). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Siregar, Baldric. (2017). Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah Berbasis Akrua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

BAB 7

AKUNTANSI

PERTANGGUNGJAWABAN DAN

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Oleh Ely Windarti Hastuti

7.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan/atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggungjawab terhadap aktifitas tersebut.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta Tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab tersebut.

Pembentukan sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan bagan organisasi, anggaran yang jelas, sehingga alokasi dan peneglompokan tanggung jawab menjadi jelas. Sistem akuntansi ini menekankan perilaku manajer dan para akuntan sangat dipengaruhi oleh kinerja.

7.1.1 Jenis -jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi 4 jenis, yaitu Pusat Pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*cost center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*).

1. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Suatu output (yaitu pendapatan), pada

pusat pendapatan, diukur secara moneter, tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban, atau biaya) dengan output. Jika beban dihubungkan dengan pendapatan, maka unit tersebut akan menjadi pusat laba. Pusat pendapatan biasanya merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan actual diukur terhadap anggaran dan kuota. Dalam hal ini seorang manajer dianggap bertanggungjawab atas beban yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

Contoh pusat pendapatan di perusahaan adalah departemen pemasaran, departemen penjualan.

2. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan. Suatu unit organisasi disebut sebagai pusat biaya apabila ukuran kinerja dinilai berdasarkan biaya yang telah digunakan (bukan nilai output yang dihasilkan).

Pada umumnya, ada dua jenis pusat biaya, yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar, sebagai contoh, biaya pabrik untuk tenaga kerja langsung, bahan baku langsung, komponen, perlengkapan, dan keperluan-keperluan. Sementara biaya kebijakan adalah biaya yang tak tersedia estimasi tekniknya. Di pusat biaya kebijakan, biaya-biaya yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen atas jumlah yang memadai dalam kondisi tertentu.

Pusat Biaya Teknik

Ciri-ciri pusat biaya teknik antara lain:

- a. Input-inputnya dapat diukur secara moneter

- b. Input-inputnya dapat diukur secara fisik
- c. Jumlah dolar optimum

Biasanya pusat biaya teknik ditemukan dalam operasi manufaktur, seperti produksi, pergudangan, distribusi, pengiriman dengan truk, dan unit-unit serupa dalam organisasi pemasaran dapat digolongkan ke dalam pusat biaya teknik. Hal ini juga ditemukan dalam pusat tanggung jawab dalam departemen administrasi dan pendukung, misalnya bagian utang, piutang, dan pembayaran gaji di departemen kontroler; catatan-catatan mengenai pegawai dan kafetaria di bagian sumber daya manusia; catatan-catatan mengenai pemegang saham di sekretariat perusahaan, dan pangkalan kendaraan milik perusahaan. Agar biaya standar dapat dikembangkan, unit-unit tersebut menjalankan tugas yang repetitive. Pusat biaya teknik ini biasanya ada dalam departemen yang merupakan pusat biaya kebijakan.

Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administrative dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan Masyarakat, sumber daya manusia), operasi penelitian dan pengembangan, serta hampir semua aktivitas pemasaran. Dalam pusat biaya ini, output tidak bisa diukur secara moneter.

Istilah kebijakan bukan berarti bahwa penilaian manajemen mengenai biaya optimum bersifat mendadak dan sembarangan. Akan tetapi, istilah ini mencerminkan keputusan pihak manajemen berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu: apakah akan menyamai atau melampaui upaya-upaya pemasaran yang dilakukan oleh para pesaing; tingkat pelayanan yang harus diberikan perusahaan kepada para konsumen; dan jumlah uang yang akan dikeluarkan dalam aktivitas penelitian dan pengembangan, perencanaan keuangan, hubungan masyarakat, serta aktivitas-aktivitas lainnya.

Pada suatu pusat biaya kebijakan, selisih antara anggaran dan biaya yang sesungguhnya bukanlah ukuran efisiensi.

Hal tersebut pada dasarnya hanya merupakan selisih antara input yang dianggarkan dan input yang sesungguhnya, serta tidak mencakup nilai output. Apabila biaya yang sesungguhnya tidak melebihi jumlah anggaran, manajer sudah hidup sesuai dengan anggaran, akan tetapi karena anggaran tidak dimaksudkan untuk meramalkan jumlah pengeluaran yang optimum, maka menjalankan usaha dalam batas-batas anggaran yang ada tidak selalu berarti menunjukkan kinerja yang efisien.

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang menandingkan input (*expense*) dengan output (*revenue*) dalam satuan moneter. Kinerja manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Kinerja finansial suatu pusat tanggung jawab diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya). Jadi, pusat ini disebut sebagai pusat laba. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator.

Contoh: BUMN dan BUMD, obyek pariwisata milik PEMDA, bandara, dan pelabuhan.

Manfaat Pusat Laba

Suatu perusahaan yang menjadikan unit organisasi sebagai pusat laba dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan
- b. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
- c. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih laus

- d. Manajer yang tunduk pada hanya sedikit batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.
- e. Kesadaran laba dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggungjawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya .

4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Contoh Pusat Investasi adalah Departemen Riset dan Pengembangan dan Balitbang.

7.1.2 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja, masing masing manajer dalam pusat pertanggungjawaban menyusun laporan pelaksanaan tanggungjawab. Laporan yang disusun tersebut, harus ditujukan pada pihak yang tepat, konsisten, teratur, tepat waktu, mudah dipahami, memuat penjelasan terinci, dapat dibandingkan, analitis, dan mencerminkan efisiensi.

Berikut beberapa contoh laporan Sistem Sakuntansi Pertanggungjawababa.

Laporan PT MAJU BERSAMA
Biaya Overhead

Direksi	Jumlah	Anggaran	Selisih
Direktur Utama	11.000.000	15.000.000	4.000.000
Direktur Pemasaran	93.000.000	100.000.000	7.000.000
Direktur Produksi	442.000.000	450.000.000	8.000.000
Direktur Keuangan	18.000.000	20.000.000	2.000.000
Total	564.000.000	585.000.000	21.000.000

Manajer	Jumlah	Anggaran	Selisih
Manajer Produksi	16.000.000	17.000.000	1.000.000
Manajer Bahan Baku	120.000.000	123.000.000	3.000.0000
Manajer Produk Akhir	126.000.000	128.000.000	2.000.000
Manajer Pabrikasi	180.000.000	182.000.000	2.000.000
Total	442.000.000	450.000.000	8.000.000

Gambar 7.1. Contoh laporan Akuntansi Pertanggungjawaban PT Maju Bersama

Laporan PT MAJU BERSAMA
Biaya Overhead

Manajer	Jumlah	Anggaran	Selisih
Direksi Produksi	16.000.000	17.000.000	1.000.000
Manajer Bahan Baku	120.000.000	123.000.000	3.000.0000
Manajer Produk Akhir	126.000.000	128.000.000	2.000.000
Manajer Pabrikasi	180.000.000	182.000.000	2.000.000
Total	442.000.000	450.000.000	8.000.000

Kepala Unit Kerja	Jumlah	Anggaran	Selisih
Manajer Pabrikasi	8.600.000	9.000.000	400.000
Kepala Unit Perakitan	88.000.000	89.000.000	1.000.000
Kepala U/ Peny Akhir	22.800.000	23.000.000	200.000
Kepala U/ Pengepakan	60.600.000	61.000.000	400.000
Total	180.000.000	182.000.000	2.000.000

Laporan PT MAJU BERSAMA Biaya Overhead

Kepala Unit Kerja	Jumlah	Anggaran	Selisih
Manajer Pabrikasi	8.600.000	9.000.000	400.000
Kepala Unit Perakitan	88.000.000	89.000.000	1.000.000
Kepala U/ Peny Akhir	22.800.000	23.000.000	200.000
Kepala U/ Pengepakan	60.600.000	61.000.000	400.000
Kepala Bagian	Jumlah	Anggaran	Selisih
Kepala Unit Perakitan	7.800.000	8.000.000	200.000
Kabag. Komponen Dasar	39.600.000	40.000.000	400.000
Kabag. Komp Penunjang	25.900.000	26.000.000	100.000
Kabag. Pekerja Pabrik	14.700.000	15.000.000	300.000
Total	88.000.000	89.000.000	1.000.000

7.1.3 Alokasi Biaya

Alokasi biaya merupakan hal yang sangat penting dalam akuntansi pertanggungjawaban. Alokasi biaya diperlukan agar:

1. Meramalkan dampak ekonomis dari Keputusan yang dibuat para pengelola organisasi Perusahaan
2. Memberikan motivasi bagi para pengelola organisasi
3. Pengukuran pendapatan, laba, aktiva, dan asset
4. Penetapan harga

7.1.4 Faktor Pengendalian Biaya

1. Faktor Internal.

Beberapa hal yang menjadi faktor pengendali biaya antara lain produktifitas unit kerja, perilaku biaya, tenaga kerja yang digunakan, dan kekerabatan antar pekerja.

2. Ketergantungan Antar Departemen

Ketergantungan antar departemen dipicu oleh keandalan setiap departemen, kerjasama antar departemen, dan keluwesan setiap departemen.

3. Faktor Lingkungan

Adapun faktor lingkungan yang menjadi pengendali biaya antara lain kondisi pasar, tingkat inflasi, stabilitas politik, dan nilai tukar rupiah.

7.2 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan istilah yang diperkenalkan untuk menjelaskan cara manajemen dalam meningkatkan kualitas. Pada dasarnya TQM menggambarkan strategi manajemen untuk mencapai kesuksesan jangka panjang lewat kepuasan pelanggan. Istilah TQM kini tidak lagi digunakan secara luas di Amerika Serikat seperti sebelumnya, dan sebagian besar prinsip, konsep, serta metodologinya telah direfleksikan dalam istilah manajemen mutu. Penerapan yang lebih kontemporer dari prinsip dan proses tersebut dapat ditemukan dalam konsep seperti sistem manajemen mutu, standar mutu seperti rangkaian ISO 9000, dan program penghargaan mutu seperti Deming Prize dan Malcolm Baldrige National Quality Award.

7.2.1 Elemen Total Quality Management

TQM merupakan sistem manajemen yang ditujukan agar organisasi mengutamakan pelanggan dengan melibatkan seluruh karyawan dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan. TQM merupakan sistem menyeluruh yang memadukan strategi, informasi, dan komunikasi yang efisien untuk memasukkan disiplin kualitas ke dalam proses, produk, layanan, dan budaya organisasi. Beberapa tokoh yang mengemukakan hal ini dengan pendekatan kualitas, yakni Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, dan Joseph M. Juran.

TQM juga memanfaatkan pengetahuan terkait dengan prinsip dan praktik dari ilmu perilaku, analisis data kuantitatif dan kualitatif, teori ekonomi, dan analisis proses.

7.2.2 Prinsip-Prinsip Total Quality Management

1. Berfokus Pada Pelanggan

Sasaran utama dari TQM adalah untuk memenuhi atau melewati harapan pelanggan. Memahami kebutuhan pelanggan dan menyediakan produk atau layanan yang memberikan nilai adalah prinsip yang utama.

2. Keterlibatan Karyawan

Semua karyawan, tanpa memandang tingkatan atau peran, harus terlibat secara aktif dalam usaha meningkatkan kualitas. Pelatihan, pemberdayaan, dan menciptakan budaya akuntabilitas sangat diperlukan.

3. Pendekatan Proses

TQM menekankan pentingnya memahami, mengelola, dan meningkatkan proses untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan ini fokus pada efektivitas dan efisiensi dalam operasional organisasi.

4. Sistem Terpadu

TQM menggabungkan seluruh sistem dan proses dalam organisasi untuk mencapai tujuan mutu yang sama. Sasaran diselaraskan antara tim agar tercapai konsistensi dan kerjasama.

5. Pendekatan Strategis dan Sistematis

Sistem manajemen kualitas disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi serta konsisten dengan rencana jangka panjang.

6. Peningkatan Berkelanjutan

Organisasi berusaha untuk senantiasa melakukan perbaikan pada proses, produk, dan layanan. Perbaikan bertahap dan inovasi memberikan kontribusi pada kualitas secara keseluruhan.

7. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Organisasi mengambil Keputusan berdasarkan data yang akurat dan analisis yang objektif, bukan berdasarkan asumsi. Alat statistik dan metode manajemen kualitas dapat membantu dalam proses ini.

8. Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai pengikat yang menyatukan prinsip-prinsip TQM, menjamin implementasi yang efisien,

serta mempromosikan budaya kualitas di seluruh organisasi. Komunikasi menciptakan visi yang sama, mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan transparansi, dan memperkuat kerjasama.

7.2.3 Manfaat dan Masalah Umum TQM

Konsep TQM dapat dilihat dalam pendekatan modern terhadap manajemen mutu, seperti kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), ISO 9001, Six Sigma, dan *Lean manufacturing*. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan prinsip-prinsip TQM antara lain:

1. Memperkuat daya saing
2. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar, segala perubahan yang sifatnya dinamis, dan peraturan lainnya terkait lingkungan dan pemerintah
3. Peningkatan produktivitas
4. Citra pasar yang lebih baik
5. Pengurangan cacat dan eliminasi pemborosan
6. Biaya yang lebih rendah dan peningkatan dalam pengelolaan biaya
7. Laba yang lebih tinggi
8. Peningkatan fokus dan kepuasan pelanggan
9. Loyalitas dan retensi pelanggan yang lebih baik
10. Kemanana kerja yang lebih baik
11. Peningkatan moral karyawan
12. Peningkatan nilai bagi pemegang saham dan pihak yang berkepentingan
13. Proses yang lebih baik dan inovatif
14. Peningkatan kesadaran akan nilai produk dan layanan yang berkualitas

Selain manfaat dari penerapan TQM, beberapa tantangan umum yang dapat muncul antara lain:

15. Kurangnya komitmen dari manajemen
16. Perubahan dalam budaya organisasi
17. Ketidaksiapan tenaga kerja, seperti perubahan yang tidak dikomunikasikan dengan baik
18. Pemanfaatan data yang tepat, akurat, dan terpercaya

19. Tidak adanya strategi yang jelas
20. Minimnya visi, misi, dan pedoman bersama
21. Kurangnya kolaborasi dan kerjasama di antara berbagai tim kerja
22. Penekanan pada keuntungan cepat ketimbang sasaran jangka panjang
23. Kegagalan dalam memperhatikan kebutuhan dan harapan konsumen
24. Minimnya saling percaya dan rasa hormat antar tingkatan pegawai
25. Sumber daya yang tidak memadai atau kurangnya komitmen berkelanjutan terhadap sumber daya tersebut
26. Tidak adanya pelatihan dan Pendidikan yang efektif serta berkelanjutan
27. Kegagalan pihak manajemen untuk mengakui dan atau menghargai pencapaian

DAFTAR PUSTAKA

- (2025, May 20). Retrieved from <https://asq.org/https://asq.org/quality-resources/articles/the-role-of-strategic-planning-in-implementing-a-total-quality-management-framework-an-empirical-view?id=3a4914a2200f45b298baff139f6025cb>
- Anthony, R. N. (2017). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Armed Forces Health Surveillance Center. (2011, 12). *Urinary Stones, Active Component* (Vol. 17). Medical Surveillance Monthly Report (MSMR).
- Ellis, R. (2020). *UROLOGY FOR MEDICAL STUDENTS AND JUNIOR DOCTORS Written by Specialist Registrar in Urology*.
- Hansen, D. R. (2017). *Akuntansi Manajerial Edisi 8*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moore, K. (2010). *Clinically Oriented Anatomy*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Rasyid, N., Wiry, G., Duarsa, K., Atmoko, W., Bambang, P., Noegroho, S., . . . Tarmono, W. (2018). *PANDUAN PENATALAKSANAAN KLINIS BATU SALURAN KEMIH Editor*.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Saragih, Y. (2022). *Studi Kasus Penatalaksanaan Diet Batu Ginjal Terhadap Asupan Protein Dan Natrium Pada Pasien Batu Ginjal Di Rumah Sakit Permata Cirebon (Doctoral dissertation)*.
- Sujarweni. (2015). *Akuntansi Biaya Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

BIODATA PENULIS



Gitta Destalya Adrian Nova, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baturaja

Penulis lahir di Karya Jaya tanggal 25 Desember 1992. Penulis merupakan Dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baturaja sejak tahun 2019. Penulis merupakan anak Pertama dari Tiga bersaudara, ayah bernama Adrian Markos dan ibu Novi Nuning Nurben Ningsih. Penulis memiliki satu anak putra bernama Giovanni Kaivan Barra.

Penulis menyelesaikan pendidikan formal Strata I Program Studi Akuntansi di Universitas Trisakti Jakarta (2014) dan Strata 2 di Universitas Sriwijaya (2019) dengan bidang kajian utama Akuntansi. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional terakreditasi. Penulis juga aktif menjadi pemateri pada kegiatan workshop dan seminar diberbagai kegiatan antara lain Pelatihan dan Pendampingan khususnya di bidang Keuangan bagi UMKM dan Koperasi. Penulis dapat dihubungi melalui email : gittadestalya.unbara@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dra. Rosmita Rasyid, M.M.Ak., C.A.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi

Universitas Tarumanegara Jakarta

Penulis lahir di Padang tahun 1966. Penulis adalah lulusan S1 FEB Universitas Andalas Padang pada tahun 1991. Lulusan Magister Manajemen Universitas Trisakti pada tahun 1977. Memiliki jenjang kepangkatan Lektor Kepala. Disamping mengajar penulis juga aktif melakukan penelitian dan PKM.

BIODATA PENULIS



Adisti Maharani Krishna, SE., Ak., MSi., CA.

Dosen Program Keuangan dan Perbankan
Akademi Keuangan dan Perbankan (AKABA) Denpasar

Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Akuntansi pada Universitas Udayana, kemudian melanjutkan pendidikan S2 pada Program Magister Akuntansi di Universitas Udayana, serta menyelesaikan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAk) di universitas yang sama. Penulis juga aktif sebagai praktisi di Kantor Akuntan Publik dengan posisi terakhir sebagai Supervisor, dan telah memperoleh gelar profesional CA (*Chartered Accountant*).

Selain berkarier sebagai praktisi, penulis juga menekuni bidang akademik dengan menghasilkan berbagai karya, baik berupa buku maupun artikel ilmiah. Beberapa karya buku yang telah diterbitkan antara lain Keuangan dan Pajak Internasional, Pengantar Akuntansi II, Akuntansi Keuangan, serta Manajemen Keuangan. Selain itu, penulis juga aktif menuangkan gagasan ilmiahnya dalam bentuk publikasi ilmiah di berbagai jurnal nasional maupun internasional.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:
mdisti195@gmail.com

BIODATA PENULIS



Siti Dewi Kutria Lasmawati., M.Ak
Dosen Tetap Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bina Bangsa

Penulis lahir di Serang tanggal 10 Agustus 1996. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi di Universitas Bina Bangsa. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Jurusan Akuntansi.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: dewipp10@gmail.com

BIODATA PENULIS



Efi Tajuroh Afiah

Efi Tajuroh Afiah adalah seorang pendidik, penulis, dan pegiat literasi yang memiliki dedikasi tinggi dalam dunia pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Lahir dan dibesarkan di Kota Bandung Provinsi Jawa barat, Efi memulai karier akademiknya di bidang Akuntansi.

Sebagai seorang akademisi, Efi Tajuroh Afiah telah berperan dalam dunia perguruan tinggi sebagai dosen sekaligus penulis produktif. Gagasannya dituangkan melalui berbagai artikel ilmiah, jurnal nasional, Jurnal internasional, modul pembelajaran, dan buku-buku pendidikan yang digunakan sebagai referensi baik oleh mahasiswa maupun tenaga pendidik. Komitmennya dalam menulis dilandasi oleh keinginan kuat untuk berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui literasi.

Melalui buku ini dan karya-karyanya yang lain, Efi Tajuroh Afiah berharap dapat terus menginspirasi, membangun semangat belajar, serta memperkuat kapasitas para pembaca dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berkembang.

BIODATA PENULIS



Ely Windarti Hastuti., SE., M.Sc., Ak.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mataram

Penulis merupakan tenaga pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram dan sebelumnya mengabdikan diri di Universitas Darussalam Gontor. Penulis menyelesaikan pendidikan strata satu di Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia, meneruskan Pendidikan strata dua pada Magister Sains Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada dan menempuh Pendidikan profesi akuntan di Pendidikan Profesi Akuntansi Universitas Islam Indonesia. Penulis memiliki minat penelitian di bidang akuntansi dan keuangan Islam, yang terpublikasi dalam beberapa artikel penelitian dan buku, baik buku ajar maupun referensi. Adapun beberapa buku yang telah ditulis antara lain penyusunan buku Pengantar Akuntansi Sederhana, Buku Ajar Pengantar Ekonomi Islam, Islamic Social Finance, E Commerce Syariah, Perkembangan Pasar Modal Syariah di Indonesia, Berkelanjutan, Keuangan Industri Islam dan Ekonomi Halal di Indonesia, dan berkontribusi dalam penyusunan beberapa buku-buku panduan di institusi tempat penulis mengabdikan. Untuk berbagi cerita dan pengalaman, penulis menerima kolaborasi dari berbagai pihak. E-mail: elywindarti@staff.unram.ac.id elywindartihastuti@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Dina Amalya Putri, S.Ak., M.Ak

Dosen Program Studi Diploma Tiga Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mataram

Penulis lahir di Mataram, 13 Desember 1994. Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi Diploma Tiga Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Akuntansi dan Magister Akuntansi di Universitas Mataram. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: amalyaputridina@staff.unram.ac.id